

**OSLOMET**

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET AFI

# Fra rutinebasert til reflektert praksis

Utvikling av inkluderingskompetanse i NAV og på arbeidsplass

**Øystein Spjelkavik, Heidi Enehaug, Håvard Lunde Helgesen & Angelika Schafft**

OSLO METROPOLITAN UNIVERSITY  
STORBYUNIVERSITETET



# ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE

## THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

AFI-rapport nummer: 2024:07

**Tittel** Fra rutinebasert til reflektert praksis. Utvikling av inkluderingskompetanse i NAV og på arbeidsplass

Forfattere: Øystein Spjelkavik, Heidi Enehaug, Håvard Lunde Helgesen, Angelika Schafft

Prosjekt: Inkluderingskompetanse som samskaping

Prosjektleder: Øystein Spjelkavik

Oppdragsgiver: NAV FoU

Publiseringsdato: 4. april 2024

Antall sider: 103

Forsidefoto/illustrasjon: Colourbox

Emneord: hybridmodellen, samskaping, mentor, arbeidsinkludering, NAV, organisasjonslæring, defensive rutiner, inkluderingskompetanse

Resymé: Prosjektet «Inkluderingskompetanse som samskaping» (2020–2023) ble finansiert av FoU-midler fra NAV. Åtte NAV-kontor var involvert i å utvikle «hybridveilederpraksis» i skjæringspunktet mellom en tradisjonell tiltaksorientert saksbehandlermodell og en arbeidsplassorientert jobbspesialistmodell. FoU-prosjektet har i hovedsak brukt kvalitative og medvirkningsorienterte metoder både for datainnsamling og for å bidra til lokal utvikling, og har særlig fokusert på å understøtte kollektiv refleksjon og læring blant NAV-veiledere og deres ledere. Datagrunnlaget består av individuelle intervjuer, fokusgruppeintervjuer, spørreundersøkelser, dialogkonferanser og lokale samlinger. Resultatene viser at «hybridmodellen» har bidratt til utviklingen av veilederrollen i NAV, og har gitt økt faglig inspirasjon og utvidet kunnskap, bedre kartlegging og oppfølging av brukere, og bedre kontakt med bedrifter. Langsiktighet, økonomisk kompensasjon, og inkluderingskompetanse i NAV er viktige faktorer for også å utvikle inkluderingskompetanse på arbeidsplassen. En forutsetning for «hybridmodellen» er at det legges til rette for kollektive refleksjonsprosesser blant NAV-veiledere og gjensidig læring gjennom samskaping med kandidater og støtteressurser på arbeidsplassen.

ISBN 978-82-7609-479-4

ISSN 2703-836X

© Arbeidsforskningsinstituttet AFI, OsloMet – storbyuniversitetet, 2024

© Work Research Institute (AFI), OsloMet – Oslo Metropolitan University, 2024

© Forfatter(e)/Author(s)

Arbeidsforskningsinstituttet AFI  
OsloMet – storbyuniversitetet  
Pb. 4 St. Olavs plass  
0130 OSLO

Work Research Institute (AFI)  
OsloMet – Oslo Metropolitan University  
P.O.Box 4 St. Olavs plass  
N-0130 OSLO

Telefon: +47 93 29 80 30

E-post: [postmottak-afi@oslomet.no](mailto:postmottak-afi@oslomet.no)

Nettadresse: [oslomet.no/om/afi](https://oslomet.no/om/afi)

Publikasjonen kan lastes ned gratis fra [arkivet](#)

Publications are available for free download from the [archive](#)

## Forord

Prosjektet «Inkluderingskompetanse som samskaping» (2020-2023) ble finansiert av FoU-midler fra NAV. I dette treårige forsknings- og utviklingsprosjektet har totalt åtte NAV-kontor i Trøndelag, Agder, Vestland og Øst-Viken deltatt. I tillegg har Møre og Romsdal vært med som «gjestefylke».

Takk til alle kontaktpersoner ved NAV-kontorene, fylkeskontakter, representanter i Arbeids- og velferdsdirektoratet og, ikke minst, alle NAV-veiledere, ledere og mentorer som har deltatt aktivt i utviklingsarbeidet og som informanter. Det har vært særlig faglig stimulerende å samarbeide med NAV-veiledere om utvikling av inkluderingskompetanse i NAV og på arbeidsplass! Vi retter også en spesiell takk til Gry M. Strømsnes og Solrun Perminow Straand i Arbeids- og velferdsdirektoratet for verdifulle innspill og kommentarer til denne sluttrapporten.

Takk til kollega Tonje Sanden Sannes, som er involvert i utvikling og gjennomføring av opplæringstilbud knyttet til inkluderingskompetanse. Takk til kollega Christian Wittrock for kvalitetssikring av rapporten og kommunikasjonsrådgiver Espen Haakstad for hjelp med layout og tilrettelegging av tekst og tabeller.

Oslo, 04.04.2024

Øystein Spjelkavik, prosjektleder

# Innholdsfortegnelse

<i>Forord</i> .....	1
<i>Innholdsfortegnelse</i> .....	2
<i>Resymé</i> .....	4
<i>Sammendrag</i> .....	5
<b>1 Forsknings- og utviklingsprosjekt</b> .....	<b>10</b>
1.1 <i>Bakgrunn</i> .....	10
1.2 <i>Forskningsdesign og organisering</i> .....	11
1.3 <i>Prosjekt mål, faglig perspektiv og sentrale begreper</i> .....	12
1.4 <i>Prosjektutviklingen</i> .....	16
1.5 <i>Datagrunnlag og metode</i> .....	17
1.6 <i>Språk og anonymisering</i> .....	23
1.7 <i>Rapportens oppbygging</i> .....	23
<b>2 Organisasjonslæring for utvikling av inkluderingskompetanse</b> .....	<b>25</b>
2.1 <i>Arbeidsorganisatoriske rammevilkår for læring: NAV-veilederens arbeidssituasjon</i> .....	25
2.2 <i>Kompetansebygging og læring</i> .....	27
2.3 <i>Oppsummering</i> .....	35
<b>3 Defensive rutiner i arbeidet – barrierer for utvikling, endring og læring på NAV-kontoret</b> .....	<b>37</b>
3.1 <i>Oversikt over NAV-interne barrierer for utvikling av tettere samarbeid med arbeidsplassen</i> .....	37
3.2 <i>Styring og organisering i NAV</i> .....	39
3.3 <i>Tillært inkompetanse</i> .....	43
3.4 <i>NAV-veileders kunnskap og kompetanse</i> .....	44
3.5 <i>Brukerperspektiv og holdninger</i> .....	47
3.6 <i>Barrierer ved prosjektavslutning</i> .....	48
3.7 <i>Oppsummering</i> .....	50
<b>4 Hvem er brukerne og hvorfor tar arbeidsgiverne imot dem?</b> .....	<b>52</b>
4.1 <i>Innsatsgrupper</i> .....	52
4.2 <i>Aktuelle brukere og hvordan de rekrutteres</i> .....	52
4.3 <i>Kandidatbeskrivelser</i> .....	54
4.4 <i>Hvorfor engasjerer arbeidsgiverne seg?</i> .....	56
4.5 <i>Oppsummering</i> .....	59
<b>5 Mentorerfaringer</b> .....	<b>61</b>
5.1 <i>Innledning</i> .....	61

## Fra rutinebasert til reflektert praksis

5.2	<i>Hvem er mentor?</i> .....	62
5.3	<i>Mentorrollen</i> .....	64
5.4	<i>Samarbeidet med NAV-veiledere</i> .....	74
5.5	<i>Oppsummering</i> .....	80
<b>6</b>	<b>NAV-veilederens erfaringer fra samarbeidet med mentor på arbeidsplassen</b> .....	<b>82</b>
6.1	<i>Hvordan vurderer NAV-veilederne nytten av å bruke en mentor på arbeidsplassen?</i> .....	82
6.2	<i>Hva gjør NAV-veilederne i samarbeidet?</i> .....	83
6.3	<i>Vilkårene for gjensidighet må utvikles</i> .....	87
6.4	<i>Oppsummering</i> .....	88
<b>7</b>	<b>Avsluttende drøfting og konklusjon</b> .....	<b>90</b>
7.1	<i>NAVs inkluderingskompetanse (NIK)</i> .....	90
7.2	<i>Arbeidsplassens inkluderingskompetanse (AIK)</i> .....	92
7.3	<i>Fra standardisering til samskaping gjennom individuell og kollektiv læring?</i> .....	96
	<b>Referanser</b> .....	<b>99</b>
	Figur 1 Inkluderingskompetanse som samskaping – «hybridmodellen» .....	13
	Figur 2 Ulike typer datainnsamling, etter periode i prosjektgjennomføring .....	18
	Tabell 1 Deltakere i FoU-prosjektet «Inkluderingskompetanse som samskaping».....	12
	Tabell 2 Antall utsendte spørreskjema fordelt på kontor .....	19
	Tabell 3 Oversikt over mentorinformanter, etter bransjetilhørighet og bedriftsstørrelse .....	21
	Tabell 4 Antall bedrifter etter størrelse .....	21
	Tabell 5 Antall brukersaker med mentor i prosjektperioden .....	22
	Tabell 6 NAV-veilederens opplevelse av autonomi og kontroll i arbeidet .....	26
	Tabell 7 hybridmodellens potensielle betydning i utvikling av veilederrollen i NAV .....	26
	Tabell 8 Positivt formulerte påstander om læring og utvikling i prosjektperioden .....	27
	Tabell 9 Påstander om ««hybridveileder»rollen».....	31
	Tabell 10 Internt og eksternt samarbeid, i «hybridmodellen» .....	32
	Tabell 11 Ulike nivåer av NAV-interne forhold som opptrer som barrierer for læring .....	39
	Tabell 12 Fordeling av antall brukere i portefølje i prosjektperioden .....	45
	Tabell 13 NAV-interne læringsbarrierer .....	49
	Tabell 14 Mentors posisjon i bedrift .....	62
	Tabell 15 NAV-veilederens vurdering av mentornytte .....	82

## Resymé

Prosjektet «Inkluderingskompetanse som samskaping» (2020–2023) ble finansiert av FoU-midler fra NAV. Åtte NAV-kontor var involvert i å utvikle «hybridveilederpraksis» i skjæringspunktet mellom en tradisjonell tiltaksorientert saksbehandlermodell og en arbeidsplassorientert jobbspesialistmodell. FoU-prosjektet har i hovedsak brukt kvalitative og medvirkningsorienterte metoder både for datainnsamling og for å bidra til lokal utvikling, og har særlig fokusert på å understøtte kollektiv refleksjon og læring blant NAV-veiledere og deres ledere. Datagrunnlaget består av individuelle intervjuer, fokusgruppeintervjuer, spørreundersøkelser, dialogkonferanser og lokale samlinger, dokumentstudier, studentundersøkelser og fortløpende dialog med medforskere ved lokalkontorene, på fylkesnivå og i Arbeids- og velferdsdirektoratet. Resultatene viser at «hybridmodellen» har bidratt til utviklingen av veilederrollen i NAV, og har gitt økt faglig inspirasjon og utvidet kunnskap, bedre kartlegging og oppfølging av brukere, og bedre kontakt med bedrifter. Langsiktighet, økonomisk kompensasjon, og inkluderingskompetanse i NAV er viktige faktorer for også å utvikle inkluderingskompetanse på arbeidsplassen. En forutsetning for «hybridmodellen» er at det legges til rette for kollektive refleksjonsprosesser blant NAV-veiledere og gjensidig læring gjennom samskaping med kandidater og støtteressurser på arbeidsplassen.

**Emneord:** hybridmodellen, samskaping, mentor, arbeidsinkludering, NAV, organisasjonslæring, defensive rutiner, inkluderingskompetanse

## Sammendrag

Prosjektet «Inkluderingskompetanse som samskaping» (2020–2023) ble finansiert av FoU-midler fra NAV. Dette er prosjektets sluttrapport. I alt har åtte NAV-kontor vært involvert i å utvikle en ny praksis, «hybridmodellen», som befinner seg i skjæringspunktet mellom en standardisert, tiltaksorientert saksbehandlermodell og en arbeidsplassorientert jobbspesialistmodell. Prosjektet tar utgangspunkt i behovet for videreutvikling av inkluderingskompetanse for å støtte brukerne av NAV i prosessen med arbeidsinkludering. Den nye veilederpraksisen forsterker NAV-veilederens inkluderingskompetanse og bidrar til å utvikle inkluderingskompetansen på arbeidsplassen, og øker dermed brukernes utviklingsmuligheter.

FoU-prosjektet har i hovedsak brukt kvalitative og medvirkningsorienterte metoder både for datainnsamling og for å bidra til lokal utvikling. Kollektiv refleksjon og læring blant NAV-veiledere og deres ledere har stått sentralt. Datagrunnlaget består av individuelle intervjuer, fokusgruppeintervjuer, spørreundersøkelser, dialogkonferanser og lokale samlinger, og fortløpende dialog med medforskere ved lokalkontorene, på fylkesnivå og i Arbeids- og velferdsdirektoratet.

### Prosjekt mål

- Utvikle praksisnære læringsmodeller for utvikling av inkluderingskompetanse blant NAV-veiledere.
- Utvikle inkluderingskompetanse i bedrifter gjennom samskaping mellom NAV-veiledere, brukere og mentorer.

**«Hybridmodellen».** «Hybridmodellen» innebærer at vanlige NAV-veiledere prioriterer egen arbeidsrettet oppfølging av noen brukere i porteføljen. NAV-veileder tar utgangspunkt i brukerens ønsker og interesser, identifiserer sammen med arbeidsgiver hvem som er egnet som mentor i bedriften og følger opp både mentor og bruker tettere enn hva som har vært vanlig.

En forutsetning for å lykkes i dette arbeidet og overkomme mulige barrierer *både* på arbeidsplassen og i NAV, er at det legges til rette for kollektive refleksjonsprosesser blant NAV-veiledere og gjensidig læring gjennom samskaping med kandidater og aktører på arbeidsplassen.

**Organisasjonslæring og NAVs inkluderingskompetanse.** Arbeidet med å utvikle veilederrollen gjennom praktisk arbeidsplassorientert arbeid, kollektive refleksjonsprosesser og deltakelse i prosjektaktiviteter, har bidratt til å utvikle inkluderingskompetanse på NAV-kontoret. Samtidig har det å prøve seg som «hybridveileder» gitt individuell læring og felles faglig refleksjon. Veilederne rapporterer om læring som har ledet til forbedringer innenfor eksisterende praksis, men også om læring som har potensiale til å utfordre og endre deres eksisterende forståelse av rolle og arbeidsmetoder. Dette tyder på at «hybridmodellen» bidrar til styrking av veilederrollen, og at den kan være et effektivt verktøy for å fremme læring og utvikling i NAV.

Vi ser også konturene av at det eksterne samarbeidet med mentorer gir grobunn for økt internt samarbeid ved NAV-kontoret. Når NAV-veiledere skal finne fram til bedrifter og utvikle et samarbeid med mentorer i disse, krever det økt kommunikasjon og koordinering internt, for eksempel med markedskontakter som kjenner muligheter i arbeidsmarkedet.

**Barrierer for utvikling, endring og læring på NAV-kontoret.** Prosjektet har avdekket at defensive rutiner og organisatoriske beskyttelsesmekanismer kan utgjøre barrierer for læring og endring ved de aktuelle NAV-kontorene. Hindringer for læring og endring er ofte for stort fokus på rutinepreget drift på bekostning av utvikling, omstillingsprosesser som skaper uro og usikkerhet, og store saksporteføljer som kan overvelde veilederne. Andre utfordringer er spesialistfunksjoner

som trekker oppmerksomheten bort fra faglig utvikling av veilederrollen i arbeidsinkludering, styringssystemer som kommer i konflikt med lokal utvikling, utilstrekkelig internt samarbeid, begrenset fleksibilitet innenfor tiltaksrammeverket, og mangel på kollektive refleksjons- og læringsprosesser. «Tillært inkompetanse» er en annen barriere som inkluderer repetisjon av ineffektive praksiser, ledere som unngår konflikt ved å ikke adressere motstand mot endring, og nyansatte som ikke blir introdusert for arbeidsgiverorientert arbeid.

Noen NAV-veiledere har begrenset eller ingen erfaring med arbeidsgiverkontakt, noe som gjør terskelen for arbeidsrettet oppfølging mot arbeidsplassen vanskelig. Noen NAV-veiledere og ledere har begrenset erfaring med å jobbe utviklings- og/eller prosjektorientert, som resulterer i at ledere ikke legger til rette for utvikling, læring og endring på en hensiktsmessig måte. I et «place-train»-perspektiv er det en barriere for utvikling av «hybridveilederpraksis» at enkelte NAV-veiledere er av en oppfatning at brukerne i porteføljen er for lite «jobbklaare» til å være på en arbeidsplass, eller at brukerne er passive eller lite motiverte. Disse NAV-veiledere kan dermed få problemer med å finne aktuelle brukere for «hybridveiledning».

**Porteføljehåndtering.** Det er stor variasjon i hvor mange brukere hver enkelt veileder mener de kan håndtere før det blir umulig å prioritere enkeltsaker. Opplevelsen av i hvor stor grad porteføljestørrelse er problematisk varierer med den enkelte NAV-veileders erfaring med å prioritere i egen portefølje, graden av intern lederstøtte, og støtte fra kolleger. Noen NAV-veiledere har endret perspektiv i løpet av prosjektperioden, til tross for at porteføljen deres har samme størrelse som ved oppstart.

Mange NAV-veiledere legger vekt på forhold knyttet til *utskifting av porteføljer*. Dette er en utfordring både for dem selv og for relasjonsutviklingen med arbeidsplassen. Størrelsen på porteføljene er et gjentakende tema og mange NAV-veiledere opplever arbeidspress og stress forbundet med antallet mennesker de har ansvar for å følge opp. Noen beskriver en situasjon preget av manglende mestring fordi de ikke klarer å følge opp brukere og arbeidsgivere på en kvalitativt tilfredsstillende måte. Det ser imidlertid ut til at arbeid som «hybridveileder» øker opplevelsen av mestring og bedre kvalitet i innsatsen overfor brukerne.

Noen av utfordringene som blir identifisert ved prioritering i porteføljen inkluderer: at det er enklere å bruke eksterne tiltaksarrangører enn å kartlegge og følge opp enkelte av brukerne selv, at forskjellige brukergrupper i seg selv gir ulike oppgaver og prioriteringsmuligheter, og en generell mangel på kompetanse og erfaring med oppfølging, prioritering i porteføljer og arbeidsgiverkontakt. Flere NAV-veiledere opplever at de «mister» brukeren når tiltak iverksettes, noe som vanskeliggjør relasjonsbyggingen med arbeidsgiver/mentor.

Tross begrensningene, har det vist seg at de involverte NAV-veilederne i stor grad har fått til å prioritere brukere i sine porteføljer og utvikle et samarbeid rundt disse med mentorer på arbeidsplassene.

**Hvem er brukerne?** Praksis knyttet til utvelgelse av brukere for hybridoppfølging på NAV-kontorer har variert, med noen kontorer som inkluderer alle med ekstra støttebehov, mens andre gjør mer individuelle vurderinger. NAV-veiledere matcher brukerinteresser med passende arbeidsplasser i større utstrekning enn tidligere. Brukerne har utfordringer knyttet til manglende arbeidserfaring, språk, arbeidslivsforståelse, sosiale ferdigheter og psykisk helse. Brukerne har ifølge mentorene og NAV-veilederne store oppfølgingsbehov.

**Arbeidsgivernes begrunnelser for å ta imot NAVs brukere.** Beslutningen om å ta imot kandidater fra NAV er basert på en kombinasjon av rasjonelle vurderinger og altruistiske motiver fra arbeidsgivernes side. På den ene siden er det økonomiske insentiver som reduserer risikoen forbundet med å investere tid og ressurser i utviklingen av kandidater. På den andre siden er det



tilfredsstillelsen av å se kandidater utvikle seg. Dette viser at arbeidsgiverne ser positivt på kandidatenes utviklingsmuligheter. Flere arbeidsgivere ser inkluderingsarbeidet som en effektiv rekrutteringsstrategi, der kandidatene får muligheten til å bli opplært og inkludert i arbeidslivet.

**Hvem er mentorene?** Blant mentorene finner vi arbeidsgivere, avdelingsledere, HR-ansatte og kolleger av kandidaten. De er fra ulike bransjer, hovedsakelig i små virksomheter i privat sektor. Det er flere eksempler på at en kollega av kandidaten har mentorrollen og som håndterer kommunikasjon med NAV, mens arbeidsgiver eller overordnet leder tar seg av de formelle aspektene. Noen arbeidsgivere er motvillige til å tildele mentorroller til ansatte, muligens for å unngå å belaste ansatte. Det er likevel først og fremst nærheten til kandidaten som er viktig for mentorskapet, ikke den formelle posisjonen i bedriften.

Mentorene fikk ingen spesifikk opplæring, hvilket betyr at mentorrollen vokste fram gjennom praksis på arbeidsplassen, i samarbeid med kandidaten og NAV-veilederen. Selv om mange mentorer har tidligere erfaring fra arbeidsinkludering, er oppmerksomheten rundt selve mentorrollen nytt. Ingen melder at samarbeid med NAV tidligere var bedre enn det er nå. Ingen uttrykker negativitet rundt mentorrollen. Alle er åpne for å være mentor igjen, til tross for usikkerhet i rollen og enkelte negative erfaringer med NAV-veileders oppfølging, og med prosedyrer og begrensninger i NAVs tilskuddsordninger og tiltaksregelverk.

**Mentorrollen.** En mentor er en bedriftsintern person som tar på seg rollen som veileder, støttespiller, og tilrettelegger, og som prøver å utvikle trygge og inkluderende relasjoner og arbeidsmiljøer for kandidaten gjennom individuell tilrettelegging for å møte kandidatens behov og utfordringer. Mentorrollen handler om individuell tilrettelegging for sosiale og psykologiske aspekter, og sosial støtte og god kommunikasjon på arbeidsplassen har stor betydning:

- ✓ Fokuserer på kandidatens utvikling, mestring og daglige rutiner.
- ✓ Strukturert planlegging og veiledning, og tilpassede opplæringsmaterialer.
- ✓ Arbeider aktivt for å inkludere kandidaten i det sosiale fellesskapet på arbeidsplassen og oppmuntrer og støtter kandidaten til å delta i felles aktiviteter.
- ✓ Gir råd med tanke på alternative karriereveier, nye muligheter
- ✓ Nærhet til kandidaten, kandidatens arbeidsoppgaver og psykososiale arbeidsmiljø, er viktig for den fungerer som mentor.

Vi finner to særlig viktige innsatsfaktorer for at mentorene skal kunne tilrettelegge for kandidatens utvikling:

**Tidsbruk.** Mentorer må ofte investere i opplæring og oppfølging i et lengre tidsperspektiv enn ved vanlig rekruttering. Læringsutfordringene handler ikke bare om tiden en kandidat trenger for å lære seg arbeidsoppgavene, men også om sosiale aspekter. Noen kandidater har vansker med å fungere sosialt, noe som krever ekstra tid for å bygge relasjon og skape en trygg og inkluderende arbeidssituasjon. Noen mentorer uttrykker at det kan være vanskelig å balansere tidsinvesteringen i kandidaten med forventningene fra ledelsen om å møte produktivitetsmål.

**Økonomisk støtte.** Økonomiske tilskudd tillater mentorer å sette av tid til å hjelpe sine kandidater, men det er bekymringer knyttet til at manglende økonomisk støtte kan påvirke mentorskapet. Flere mentorer gir uttrykk for at de ikke får tilstrekkelig kompensasjon for tiden og innsatsen de legger ned i arbeidet med kandidatene og at manglende økonomisk støtte over lengre tid medfører avbrutte inkluderingsforløp.

**Utfordringer for mentorskap.** Flere utfordringer i arbeidsmiljøet kan oppstå i inkluderingsforløp:

- ✓ **Relevante oppgaver:** En gjentagende utfordring er å finne arbeidsoppgaver som engasjerer kandidaten, spesielt når kandidaten er svært innadventd og usikker.

- ✓ **Døgnrytme og konsentrasjon:** Kandidatens døgnrytme og konsentrasjonsproblemer kan skape utfordringer i kandidatens læringsprosess.
- ✓ **Krav og forventninger:** Det er usikkerhet blant mentorene om hva de kan forvente av en kandidat og hvor strenge de skal være. Skal de stille krav, eller vil krav ha motsatt effekt?
- ✓ **Mentor-kandidat-relasjon:** En tillitsrelasjon mellom mentor og kandidat er essensiell for en vellykket utvikling, men kan være vanskelig å få til dersom kjemien ikke stemmer eller avstanden til kandidatens arbeidsoppgaver og psykososiale arbeidsmiljø er for stor.
- ✓ **Mentors oppfølgingsbehov:** også mentorene selv har behov for støtte og oppfølging fra ledelse, kolleger og NAV-veileder. Det kan være tøft å stå i en krevende mentor-kandidat-relasjon uten tilstrekkelig støtte
- ✓ **Motstand i arbeidsmiljøet:** Andre ansatte bli negative fordi de må en bruke ekstra tid på å lære og vise kandidater hvordan ting skal gjøres og de kan bli frustrerte over kandidaters atferd, sviktende selvinnsett og realitetsorientering. Dette kan skape utfordringer for den sosiale inkluderingen i arbeidsmiljøet. Mentorer benytter seg av ulike strategier i arbeidsmiljøet for å forebygge negative reaksjoner og for å mobilisere medvirkning i støtten for kandidatene de inkluderer. Forebyggingsstrategier inkluderer formidling av informasjon om kandidaten, oppmuntring til refleksjon og tålmodighet. Medvirkning skjer gjennom å involvere hele arbeidsmiljøet i støtten til kandidaten. Noen mentorer opplever at mentorskap bidrar til økt bevissthet og utvikling i arbeidsmiljøet.

**Samskaping.** Konkret ble et tettere samarbeid utviklet ved at relasjonen mellom NAV-veileder og mentor i bedrift ble satt i fokus. I «hybridmodellen» er mentor og NAV-veileder involverte og likeverdige bidragsyttere, med mulighet til å påvirke prosess og utfall. NAV-veilederens relasjonsperspektiv innebærer å observere og forstå brukeren innenfor rammen av arbeidsplassen, i samspillet mellom brukeren og miljøet på arbeidsplassen. Samskaping krever åpenhet, tillit og respekt for hverandres kunnskap og erfaring og er annerledes enn den standardiserte tiltaksbaserte oppfølgingen. Samskaping forstås som en praksis som innbefatter et samarbeidende «vi», både i forsøket på å få til arbeidsinkludering og i oppsummering av erfaringer. Tettere samarbeid mellom NAV-veileder og mentor fører til økt gjensidig forpliktelse og bedre kunnskap i NAV om brukerens og arbeidsplassens behov.

Mange mentorer samarbeider med aktører innen flere eksterne instanser, blant annet utdanning og helse, for å støtte kandidatens kompetanseutvikling. Suksess er ikke nødvendigvis ansettelse, men kan også innebære at kandidaten blir bedre rustet til annen jobb eller utdanning.

**NAV-veilederens erfaringer med mentorsamarbeidet.** NAV-veilederne rapporterer positive erfaringer med mentorsamarbeidet. «Hybridmodellen» bidrar ifølge veilederne til et mer involvert samarbeid mellom bruker og veileder, samt med bedriftsinterne ressurser.

Bedre integrering av kompetanse og ressurser i NAV og bedrift fremmer felles kunnskap om løsninger og strategier knyttet til den enkelte kandidats behov. Våre funn indikerer at dette forbedrer tilknytningen til arbeidsplassen og kan forhindre frafall. Dette involverte samarbeidet kommer ikke bare brukerne til gode, det øker også bedriftens kompetanse i å utvikle arbeidskraft.

**Konklusjon.** Samlet kan «hybridmodellen» ses som en vesentlig faktor for utviklingen av veilederrollen i NAV. Flertallet av de involverte veilederne mener at modellen er svært relevant for alle NAV-veiledere, noe som indikerer at den kan bidra til å styrke veilederrollen generelt, uavhengig av individuelle forskjeller i engasjement eller størrelsen på porteføljen. Disse funnene indikerer at det å prøve seg som «hybridveileder» kan bidra til betydelig utvikling, endring og læring for den enkelte veileder. Dette inkluderer økt faglig inspirasjon og utvidet kunnskap, bedre kartlegging og oppfølging av brukere, og bedre kontakt med bedrifter. Å lære å jobbe som «hybridveileder», inkludert å erfare at det å jobbe med noen få brukere kan forbedre evnen til å

jobbe med mange, og å utvide sitt nettverk, forstås som en form for dobbeltkretslæring. Dette er læring som kan utfordre og potensielt endre veiledernes eksisterende forståelse av deres rolle og arbeidsmetoder.

I sum finner vi at langsiktighet, økonomisk kompensasjon, og inkluderingskompetanse i NAV er viktige faktorer for å utvikle inkluderingskompetanse på arbeidsplassen. I prosjektet er utvikling av mentorskap på arbeidsplassen forstått som konkretisering av «naturlig støtte» og dermed som et viktig aspekt ved utviklingen av arbeidsplassens inkluderingskompetanse. En forutsetning for å lykkes i dette arbeidet og overkomme mulige barrierer *både* på arbeidsplassen og i NAV, er at det legges til rette for kollektive refleksjonsprosesser blant NAV-veiledere og gjensidig læring gjennom samskaping med kandidater og arbeidsplass.

Prosjektet har vist at dette ikke trenger å være så vanskelig. «Hybridmodellen» er ikke en spesialisert metodisk tilnærming av typen Supported Employment, «hybridveilederen» er ikke jobbspesialist. Det viktige er at «hybridmodellen» har noen premisser som bryter med den standardiserte, «bakkebyråkratiske», oppfølgingen og at den er faglig fundert i et «place-train»-perspektiv. Premissene for «hybridmodellen» er at **ledere ved NAV-kontorene legger til rette for at NAV-veilederne kan utvikle seg som «hybridveileder»** ved å understøtte:

- 1) at NAV-veileder til enhver tid prioriterer tettere oppfølging av en eller flere brukere i sin portefølje (i veilederens øvrige saker gjelder standardisert saksbehandling og bestillerutførerpraksisen),
- 2) at NAV-veileder inngår i et faglig samarbeid med arbeidsgiver og andre bedriftsinterne støtteressurser (mentor, «naturlig støtte») basert på åpenhet, tillit og respekt for hverandres kunnskap og erfaring,
- 3) at det etableres møteplasser på NAV-kontoret for «hybridveiledere» som understøtter erfaringsutveksling og overordnet faglig refleksjon,
- 4) at det koples på interne (markedskontakter, jobbspesialister etc.) og eksterne (helse, skole) ressurser etter behov.

# 1 Forsknings- og utviklingsprosjekt

## 1.1 Bakgrunn

NAV har i løpet av de siste årene implementert Supported Employment og har dermed etablert en ny rolle, jobbspesialisten. Jobbspesialistrollen innebærer en spesialisering av NAVs arbeidsrettede oppfølging. Sammenliknet med vanlige NAV-veiledere, har jobbspesialistene små brukerporteføljer. Jobbspesialisttilbud i Norge er organisert som arbeidsmarkedstiltak, som NAV-veilederen søker brukeren inn i. Dermed har jobbspesialisten heller ikke saksbehandlingsansvar. Det ansvaret ligger hos innsøkende NAV-veileder. I motsetning til veilederrollen i NAV, innebærer implementering av jobbspesialisten en spesialisering av den arbeidsrettede oppfølgingen i NAV (Spjelkavik et al., 2016). Jobbspesialisten er i hovedsak en feltarbeider – det forventes at jobbspesialisten tilbringer det meste av sin tid utenfor kontoret (Arntzen et al. 2021: Schönfelder et al., 2020;), mens NAV-veilederen er en kontorarbeider eller «bakkebyråkrat» med store brukerporteføljer, standardisert saksbehandling og begrenset skjønn (Andreassen & Fossetøl, 2010; Lipsky, 2010).

Utover rekrutteringsbistand og rutinepreget tiltakssamarbeid når brukeren er utplassert i bedrift er det lite tradisjon for et tettere samarbeid mellom større deler av NAV og bedrifter om arbeidsinkludering (Andreassen & Spjelkavik, 2010). Evalueringen av mentortiltaket, gjennomført av Oxford Research og Proba Samfunnsanalyse (2018), viser blant annet at selv om bedriften mottar økonomisk tilskudd, så er mer oppfølging fra NAV-veilederne etterspurt.

### 1.1.1 «Hybridmodellen»

Et tidligere modellutviklingsprosjekt (Spjelkavik et al., 2020) demonstrerte at tettere samarbeid rundt arbeidsinkluderingsforløp på arbeidsplassen fremmer innovasjon i NAVs tjenesteyting. Tettere samarbeid mellom NAV-veileder og mentor på arbeidsplassen bidrar til økt tillit, en mer fleksibel innsats, samt en sterkere kobling mellom NAV-kontor og det lokale arbeidslivet.

I den nye praksisen, som fikk benevnelsen «hybridmodellen», tok veilederne i større grad enn vanlig utgangspunkt i brukerens ønsker og interesser for type arbeid, identifiserte sammen med arbeidsgiver hvem som skulle være mentor i bedriften og fulgte opp og støttet både mentor og bruker. I utviklingen av den nye praksisen, som ble nært knyttet til tiltak som arbeidstrening kombinert med mentortilskudd, fikk vanlige NAV-veiledere mer fleksibilitet og større mulighet til å jobbe mer selvstendig i den arbeidsrettede oppfølgingen. Den nye veilederpraksisen ble utviklet i tett samarbeid med mentor på arbeidsplass, der mentor ble sett som en representant for utvikling av inkluderingskompetanse på arbeidsplassen.

Forutsetningen for utvikling av en «hybridveilederpraksis» er aksept og aktiv støtte fra NAV-ledere slik at NAV-veilederen kan prioritere i sine porteføljer. Oppfølgingen av øvrige brukere i porteføljen fortsetter i tråd med standardisert saksbehandling og samarbeid med eksterne tiltaksarrangører og tiltak i egen regi.

«Hybridmodellen» innebærer med andre ord ikke at NAV-veilederne utelukker det tradisjonelle tiltakssamarbeidet eller at de selv går over i en jobbspesialistrolle. Innovasjonen ligger i at ordinær NAV-veileder i noen utvalgte brukersaker utvikler et mer involvert samarbeid med en dedikert støtteressurs (mentor, fadder) på arbeidsplassen.

Modellutviklingen medførte at større deler av NAV-kontoret enn jobbspesialister ble aktivt involvert i utviklingen av inkluderingskompetanse, et aspekt som understøtter forståelsen av at inkluderingskompetanse utøves i samarbeid med aktører på arbeidsplasser der inkluderingsforløp foregår. Det faglige fundamentet for «hybridmodellen» er «place, then train» på ordinær arbeidsplass, i motsetning til skjermet avklaring og «train, then place» (Frøyland & Spjelkavik, 2014).

Spjelkavik et al. (2020) viste at både NAV-veiledere og mentorer vurderte erfaringene som faglig relevante og kompetanseutviklende. For veilederne handlet det særlig om å ivareta bruker og mentor gjennom tillit, forpliktelse, fleksibilitet og løsningsorientering som gav alle involverte økt mestringstro. For mentorene handlet det om tydeligere fokus på individuell tilrettelegging på arbeidsplassen og et mer aktivt samarbeid med NAV.

Spjelkavik et al. (2020) oppsummerte den nye praksisen som tjenesteinnovasjon i retning av samskaping innen NAVs arbeidsrettede oppfølging. Fra forskerståsted var prosjektutviklingen et eksempel på parallell utvikling av praksis og begreps- og modellutvikling, der teoretiske perspektiver og innsikter i hva som kreves i arbeidsinkludering ble utviklet gjennom den praksisen som etablerte seg i løpet av prosjektperioden.

### **1.1.2 Nytt FoU-prosjekt: Mindre tiltaksfokus, tettere samarbeid om kandidatutvikling**

FoU-prosjektet som presenteres i denne rapporten har tatt utviklingen av den nye veilederpraksisen videre. I dette prosjektet handler «hybridmodellen» i utgangspunktet i mindre grad om iverksetting av tiltak og tilskudd, og mer om refleksjon og læring for å få til en mer involvert veilederpraksis. Denne «nye» veilederpraksisen har hatt som siktepunkt å knytte NAV og bedrift tettere sammen og få til gjensidig læring og utvikling. Dette betyr ikke nødvendigvis at tiltak er mindre brukt, men at utgangspunktet er tettere samarbeid om kandidatutviklingen på arbeidsplassen. I dette samarbeidet kan alle tiltak, tilskudd og virkemidler som anses som nyttige bli brukt for å understøtte kandidatutviklingen.

Når vi i denne rapporten bruker begrepene «hybridmodell» og «hybridveileder» er det viktig å merke seg at dette ikke er etablerte begreper i NAV, men forskerinitierte begreper som beskriver en type utvikling og praksis som er i konstant bevegelse. «Hybridmodellen» indikerer en praksisutvikling fra et standardisert og rutinebasert samarbeid til et mer involvert og gjensidig forpliktende samarbeid med støtteressurser på arbeidsplassen. «Hybridmodellen» er med andre ord verken ferdig utviklet eller implementert i NAV, selv om begrepene er generert med bakgrunn i praksisutvikling i NAV.

## **1.2 Forskningsdesign og organisering**

Forskningsdesignet la opp til en forskningsstøttet organisasjonslæring og utvikling av inkluderingskompetanse (aksjonsforskning), og fortløpende tett kontakt mellom forskerne, involverte fylker og NAV-kontor.

Det var ønske om å få med tre fylker som hvert hadde med to lokale NAV-kontor. I prosjektets forarbeider ble det lagt vekt på at fylker og lokale NAV-kontor skulle vise til en tydelig interesse for – og forankring av – prosjektet. Det ble i brev til fylkene stilt krav om å stille med en faglig interessert fylkeskontakt med ansvar for å fasilitere fylkesvise erfaringsamlinger og som hadde fortløpende kontakt med de involverte NAV-kontorene. Fylkeskontaktene skulle fungere som medforskere og være bindeleddet mellom forskerne og lokalkontorene. Fylket skulle identifisere to NAV-kontor med tydelig lokal ledelsesforankring, faglig interesse blant NAV-veiledere og med

vilje til å gi mulighetsrom for intern erfaringsdeling og kunnskapsutvikling. Det ble videre presisert at aktuelle brukere skulle tilhøre det som på den tid ble definert som «Inkluderingsdugnadens målgruppe» og at de ikke kunne delta i oppfølgingstiltak.

**Tabell 1 Deltakere i FoU-prosjektet «Inkluderingskompetanse som samskaping»**

<b>Arbeids- og velferdsdirektoratet</b>	Solrun Perminow Straand, Gry Strømsnes, Ann-Kathe Løken (prosjektets midt-fase) og Tonje Slaaen Rørvik (første fase). Disse representerte Kunnskapsavdelingen ved prosjektet Økt kompetanse og Arbeids- og tjenesteavdelingen ved Arbeidsinkluderingskontoret i Virkemiddelseksjonen og Markedskontoret i Arbeidsmarkedsseksjonen
<b>NAV Agder</b>	Kontaktperson: Arve Haug <ul style="list-style-type: none"> <li>Lokal kontakt NAV Lister: Jon Erling Erlandsen</li> <li>NAV Kristiansand: Deltok kun i første halvdel av prosjektet</li> </ul>
<b>NAV Trøndelag</b>	Kontaktperson: May-Liz Flatholm <ul style="list-style-type: none"> <li>Lokale kontakter NAV Midtre Gauldal: Ann-Mari Horghagen og Hege Anita Scheie</li> <li>Lokal kontakt NAV Malvik: Trine Kleveland</li> </ul>
<b>NAV Vestland</b>	Kontaktperson: Marianne C. Bjørkly <ul style="list-style-type: none"> <li>Lokal kontakt NAV Bergen vest: Ina Grønstedt (første fase) og Karoline Schreiber</li> <li>Lokale kontakter NAV Høyanger: Linn Elisabeth Dregelid (første fase) og Brit Sundgot</li> </ul>
<b>NAV Øst Viken (prosjektets siste fase)</b>	Kontaktperson: Sunniva Pallin <ul style="list-style-type: none"> <li>Lokal kontakt NAV Nordre Follo: Aurora Ottesen</li> <li>Lokal kontakt NAV Nesodden: Hanne Sjøli</li> </ul>
<b>NAV Møre og Romsdal (gjestefylke)</b>	Kontaktperson: Oddrun Sønderland. Deltok som «gjestefylke» med lokalkontorene NAV Hareid-Ulstein-Sand og NAV Kristiansund. Status «gjestefylke» innebar tilgang til prosjektets Teamskanal og digitale og fysiske samlinger, men var ikke omfattet av forskningen.
<b>Eksterne kommentatorer fra modellutviklingsprosjektet 2017-2019</b>	Mona Kristin Rømuld (NAV Trøndelag) og Lars Engebretsen (NAV Asker).
<b>Referansegruppe</b>	Fylkeskontaktene, representantene fra Arbeids- og velferdsdirektoratet og de eksterne kommentatorene

På prosjektets siste dialogkonferanse (september 2023) deltok også representanter fra NAV Arendal, NAV Lindesnes og NAV Midt- Agder. Disse var ikke omfattet av forskningen. I løpet av prosjektets siste fase ble NAV Kristiansand involvert i et nytt prosjekt, finansiert av Norges Forskningsråd, som handler om «hybridmodellen» og helsefremmende inkluderingskompetanse.

## 1.3 Prosjekt mål, faglig perspektiv og sentrale begreper

Hovedmålet i FoU-prosjektet var utvikling av en veilederpraksis blant ordinære NAV-veiledere som medfører økt involvering i arbeidsinkluderingsforløp. FoU-prosjektet hadde to overordnede mål:

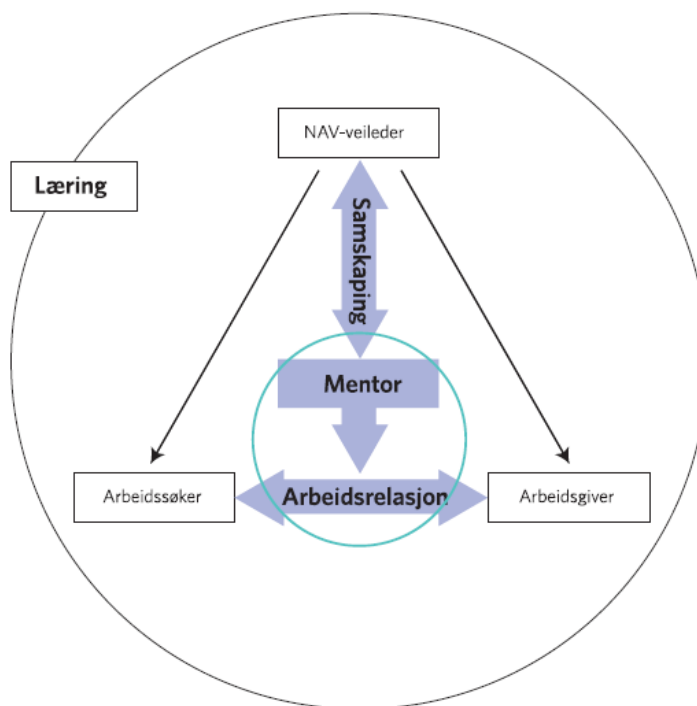
## Fra rutinebasert til reflektert praksis

- Utvikle praksisnære læringsmodeller for utvikling av inkluderingskompetanse blant NAV-veiledere.
- Utvikle inkluderingskompetanse i bedrifter gjennom samskaping mellom NAV-veiledere, brukere og mentorer.

På bakgrunn av det forutgående FoU-prosjektet (Spjelkavik et al., 2020), var hypotesen at økt samskaping mellom NAV-veiledere, brukere/kandidater og mentorer i bedrifter gir økt kunnskap om utfordringer i arbeidsinkluderingen og utvikler inkluderingskompetanse i NAV og bedriftene.

Utgangspunktet for prosjektets mål bygger på kunnskap om betydningen av relasjonelt tette bånd og kunnskapsbasert oppfølging av kandidater og arbeidsplasser (Enehaug & Spjelkavik, 2022). Figuren under illustrer dette (ibid.: 217).

UTVIKLING AV INKLUDERINGSKOMPETANSE I NAV OG PÅ ARBEIDSPASS



**Figur 1 Inkluderingskompetanse som samskaping – «hybridmodellen»**

Prosjektets faglige forankring og siktepunkt er utvikling av inkluderingskompetanse gjennom individuell og kollektiv refleksjon og organisasjonslæring (Argyris, 1990).

Tilnærminger og forståelsesformer i arbeidsinkluderingen er i stor grad preget av ulike arbeidsforberedende innsatser på arenaer utenfor arbeidslivet. Den faglige begrunnelsen er at brukerne er for lite motiverte, har for dårlig arbeidsevne, er for lite «jobbklar» og at de er «langt fra arbeidslivet». Den nye kunnskapen, som er vokst fram gjennom ulike varianter av Supported Employment, tilsier at brukeren får bedre utvikling i «normale» omgivelser, på vanlige arbeidsplasser, enn på skjermede arenaer utenfor arbeidslivet, gitt god støtte og tilrettelegging (Frøyland & Spjelkavik, 2014).

### 1.3.1 Inkluderingskompetanse i NAV og på arbeidsplass

**Inkluderingskompetanse** omfatter de kunnskaper og ferdigheter som trengs for å bruke den ordinære arbeidsplassen som mål og middel i arbeidsinkluderingen. **Inkluderingskompetanse i NAV** defineres som brukerfaglig kunnskap kombinert med kunnskap om bruk av ordinære arbeidsplasser for inkludering av mennesker med omfattende bistandsbehov (Enehaug & Spjelkavik, 2022; Enehaug et al., 2021; Spjelkavik, 2014). Inkluderingskompetanse i NAV knyttes med andre ord til det såkalte «place, then train»-perspektivet, som innebærer at også de med betydelige bistandsbehov får mulighet til å utvikle seg på ordinære arbeidsplasser, i stedet for i miljøer utenfor arbeidslivet («train, then place») (Spjelkavik, 2014). I «place-train» anses samarbeid med – og støtte til – virksomhetene som viktig, både for å redusere arbeidsgivers bekymringer rundt ekstra belastninger og kostnader, og for å styrke virksomhetens vilje, evne og muligheter for arbeidsinkludering (Frøyland, Schafft & Spjelkavik 2019). Enehaug et al. (2021) kobler dette til utviklingen av **inkluderingskompetanse i virksomhetene**.

Den faglige begrunnelsen for økt involvering fra NAVs side med en mentorressurs på arbeidsplassen finner vi i den internasjonale inkluderingslitteraturen, som anbefaler å utvikle «**natural supports**», det vil si tilnærminger som styrker de naturlige støtteformene i virksomhetene for gjennomføring av place-train (Cimera 2012; Corbière, Lecomte et al. 2017; Frøyland & Skadal Kvåle 2014; Parent, Wehman & Bricout 2001; Vornholt 2017). I dette prosjektet er utvikling av mentorrollen (Poulsen & Wittrock, 2012) på arbeidsplassen forstått som konkretisering av «natural supports» og dermed som et viktig aspekt ved utviklingen av arbeidsplassens inkluderingskompetanse.

Samarbeidet med arbeidsgiver er i dette prosjektet forsøkt utviklet i en mer involverende retning enn den standardiserte tilnærmingen som har vært vanlig i NAVs tiltakssamarbeid. Dette mer involverende samarbeidet er i prosjektet omtalt som «samskaping». **Samskaping** innebærer en gjensidig prosess hvor berørte parter medvirker aktivt til utformingen av tjenesten eller produktet. og der «offentlige og private og/eller sivile aktører arbeider sammen gjennom å dele kunnskap og ressurser med hverandre» (Røiseland & Lo, 2019:54). Konkret blir samskaping i det aktuelle prosjektet utviklet ved at relasjonen mellom NAV-veileder og bedriftsmentor blir satt i fokus. Dette medfører at den standardiserte og formelle samarbeidsrelasjonen med arbeidsgiver blir komplementert med mer involvering fra NAV-veilederens side inn i bedriftshverdagen hvor brukeren befinner seg. Indirekte medførte dette relasjonsfokuset også brukermedvirkning, slik at brukerens/kandidatens ønsker, interesser og behov kommer tydeligere fram.

### 1.3.2 Organisasjonslæring

Sentrale teoretiske perspektiver i utvikling av «hybridmodellen» er bruk av bred medvirkning og demokratiutvikling i arbeidslivet (Enehaug, 2018; Gustavsen, 2010, 2011) og tilrettelegging for organisatorisk læring (Argyris & Schön, 1978, 1996; Senge, 1990) gjennom kunnskapsoverføring og -mobilisering (Andersen et al., 2017; Cooper & Levin, 2010; Dall & Caswell, 2018; Straus et al., 2009).

Organisasjonslæring er et komplekst fenomen som innebærer læring både på individ, gruppe- og organisasjonsnivåer (Crossan et al., 1999; Rashman et al., 2009). Denne kontinuerlige prosessen, som involverer aktiv deltagelse fra ansatte og ledere (Goh et al., 2012; Tsang, 1997), kan fremme medvirkning, ansvarlig autonomi og eierskap til organisasjonsutviklingsprosesser (Enehaug, 2017). Organisasjonslæring kan forbedre organisasjonens tilpasningsevne og ytelse over tid, spesielt når det er etablert en kultur for kontinuerlig læring, kunnskapsdeling og individuell utvikling (Pedler et al., 1991; Schein, 2010; Senge, 1990). Ifølge Fiol og Lyles (1985) er det fire kontekstuelle faktorer som har betydning for hvorvidt organisasjonslæring kan finne sted:



1) en bedriftskultur som understøtter læring, 2) strategier som tillater fleksibilitet, 3) en organisasjonsstruktur som både tillater innovasjon og nye innsikter og 4) miljømessige faktorer. Alle fire faktorer er sirkulært forbundet med hverandre – de både skaper og forsterker læring og er skapt av/gjennom læring.

Organisasjonslæring er dynamisk og innebærer tilegnelse av ny kunnskap, samt forbedring og raffinering av eksisterende kunnskap, noe som gir muligheter for å påvirke samarbeid og oppgaveløsning (Argyris & Schön, 1978, 1996; Bapuji & Crossan, 2004; Easterby-Smith et al., 1999; Easterby-Smith & Lyles, 2011). Kunnskapsoverføring er et av flere aspekter i læring, som blant annet innebærer konvertering av kunnskap fra «taus» til «eksplisitt» form, slik at den deles av flere (Hislop et al., 2018; Nonaka & Takeuchi, 1995).

Det finnes to hovedtyper av organisasjonslæring, «enkeltkretslæring» og «dobbeltkretslæring» (Argyris & Schön, 1978, 1996). Enkeltkretslæring handler om å lære fra erfaringer og justere handlinger basert på tidligere feil, eller gjennom at det identifiseres problemområder som korrigeres. Denne formen for læring skaper løsninger på de problemene man klarer å identifisere, men vil sannsynligvis ikke forebygge at samme type problemer dukker opp på nytt. Enkeltkretslæring vil derfor være et godt utgangspunkt for kollektive læringsprosesser, men uten at det alltid er et bidrag til varige eller dyptgripende endringer i en organisasjonsstruktur eller -kultur.

*Dobbeltkretslæring* er, ifølge Argyris og Schön (1996), en prosess der organisasjonen ikke bare reagerer på feil eller problemer ved å endre handlinger og atferd, men også utfordrer og reviderer de underliggende antagelsene, normene og strategiene som førte til feilene i første omgang. Denne type læring krever et dypere nivå av refleksjon og kritisk tenkning, og kan føre til større og mer varige organisatoriske endringer. For å oppnå dobbeltkretslæring, må organisasjoner fremme en åpen og støttende kultur der ansatte oppfordres til å stille spørsmål, utfordre eksisterende antagelser og foreslå nye ideer. Ledelsen må også være villig til å høre på tilbakemelding, anerkjenne feil og gjøre nødvendige endringer. Et viktig verktøy i denne prosessen er refleksjonsmøter, der teammedlemmer kan dele sine synspunkter, analysere god og dårlig praksis, og diskutere mulige forbedringer.

I kapittel 2 kommer vi nærmere inn på den organisasjonslæringen som har foregått i løpet av prosjektprosessen.

### 1.3.3 Defensiv rutiner og barrierer for læring

Organisasjoner har ofte vanskeligst for å lære når problemene er størst, eller dersom arbeidsformer, samarbeid eller rutiner oppfattes som vanskelig å ta opp. Argyris (Argyris, 1982, 1990, 1991, 1993, 1994, 1999, 2003; Argyris et al., 1985; Argyris & Schön, 1974, 1978, 1996) har gjennom mange tiår adressert denne type problemstillinger gjennom sin forskning og sitt praktiske arbeid med endringer i organisasjoner. Sammen med kolleger har han vektlagt at såkalte organisatoriske beskyttelsesmekanismer som fungerer som barrierer for læring, til tider også kan virke anti-lærende. Organisatoriske beskyttelsesmekanismer defineres som:

En politikk, praksis eller handling som hindrer ansatte og ledere i å oppleve pinlige eller truende situasjoner og som på samme tid hindrer dem i å oppdage årsakene og bakgrunnen for ubehaget (Argyris, 1999:56)

Slike mekanismer opptrer som en slags vanemønstre som virker beskyttende mot ubehag, og fremstår slik at de virker umulig å gjøre noe med.

I forskningslitteraturen er flere faktorer som bidrar til vanskeliggjøre læring og endring i organisasjoner trukket frem: å handle på autopilot (manglende årvåkenhet, følger bare

«oppskrifter», «slik har vi alltid gjort det», forveksler nye situasjoner med gamle), å ikke skille mellom hva som bør beholdes og hva som bør endres, kollektiv blindhet (ikke innse at læring og uvitenhet utvikles parallelt, utvikle kompetanse i å ignorere), forventninger om bestemte typer handlinger eller resultater (standarder kan noen ganger bli et problem i seg selv – for eksempel å telle antall formidlinger), vi gjør det vi kan for å unngå å føle ubehag (vi dekker over praksis og skjuler at vi dekker over praksis) (Argyris, 1990; Hernes & Irgens, 2012).

Forskning viser også andre typiske hindringer eller barrierer som kan redusere effekten av læringsinitiativer og muligheter for å endre eksisterende praksis. En av de mest betydelige hindringene for arbeidsplasslæring er tid. Ansatte finner ofte det vanskelig å balansere sine vanlige arbeidsoppgaver med deltakelse i læringsaktiviteter. I tillegg kan organisasjoner ha vanskelig for å prioritere tilstrekkelig tid til utviklingsaktiviteter (Clarke, 2005). Ansattes motstand mot å lære nye ferdigheter eller endre nåværende praksis kan komme av flere forhold, inkludert frykt for det ukjente, oppfattede trusler mot jobbsikkerhet, eller mangel på oppfattet relevans eller fordeler med læringsaktiviteten (Oreg, 2003). En arbeidsplasskultur som ikke støtter opp om læring kan også være en betydelig hindring. Dette kan manifestere seg som mangel på ledelsesstøtte for læring, at læring og utvikling tillegges lav verdi, eller mangel på muligheter for læring og vekst (Tracey et al., 2001).

Vi skal i kapittel 3 vise hvordan de fleste av disse læringsbarrierene gjøres virksomme i enkelte av kontorene eller i deler av prosjektutviklingen.

## 1.4 Prosjektutviklingen

### 1.4.1 Underveisrapport

Prosjektutviklingen ble rapportert i en underveisrapport (Spjelkavik et al., 2022). Det ble vist til at den aktive utviklingen og utforskningen av «hybridmodellen» ved lokalkontorene gikk saktere enn forventet. Det ble vist til årsaker som begrensninger skapt av pandemien, generelt høyt arbeidspress på kontorene og usikkerhet og utfordringer knyttet til praksis i selve «hybridmodellen». Det ble likevel fastslått at ved utgangen av 2021 var alle deltakerkontorene i gang med aktiviteter knyttet til utvikling og utforsking av «hybridmodellen».

I underveisrapporten ble det understreket at selv om mange veiledere har erfaring med mentortiltak, så er samskaping med en mentor på arbeidsplassen og opprettelse av intern læringsarena for kunnskapsdeling og organisasjonslæring i NAV både nytt og utfordrende. Det ble også anført at i det videre prosjektforløpet bør det vurderes om «hybridpraksisen» også kan involverer saker der brukeren allerede er i tiltak i bedrift og om utvikling av mentorressurs i bedrift alltid forutsetter bruk av mentortiltaket.

I underveisrapporten ble følgende punkter foreslått som forbedring i det videre prosjektforløpet:

- Relasjonen mellom fylkeskontakter og lokalkontor bør styrkes, for eksempel i planlegging og gjennomføring av hyppigere fylkesvise samlinger. Den direkte kontakten mellom forskerne og lokalkontorenes egne kontaktpersoner videreføres.
- Utvikling av inkluderingskompetanse på NAV-kontoret bør i større grad forstås som organisasjonslæring. Det vil si at involverte veiledere, markedsrådgivere og andre etablerer interne møteplasser for erfaringsutveksling med sikte på å utforske og utvikle

«hybridmodellen». Tjenesteinnovasjon basert på inkluderingskompetanse og tett samarbeid med bedrift/mentor må være et organisatorisk, ikke individuelt, anliggende.

- Det bør vurderes om «hybridmodellen» også omfatter saker der brukeren allerede er i tiltak/bedrift og om utvikling av mentorressurs i bedrift forutsetter bruk av mentortiltaket.

Disse forbedringspunktene ble håndtert utover i prosjektførløpet.

#### 1.4.2 Oppsummerende refleksjoner ved deltakende NAV-kontor

Et felles skriveprosjekt ved lokalkontorene våren 2023 handlet blant annet om å beskrive **NAV-kontorets interne begrunnelser for prosjektdeltakelse**, læringspunkter og barrierer for prosjektdeltakelse, og **hvem ved lokalkontoret som har deltatt i prosjektet**. Skriveprosjektet ble oppsummert slik (refleksjonsnotat, T3):

- De faglige begrunnelsene som oppgis for prosjektet kan deles i to kategorier som henger innbyrdes sammen: Behov for individuell kompetansebygging og behov for kollektiv læring og utvikling ved NAV-kontoret.
- Det er behov for å videreutvikle veilederrollen i NAV.
- Gjennom bedre samarbeid mellom bruker, mentor og veileder ønsker man å sikre god og varig tilknytning til arbeidslivet for sine brukere. For å oppnå dette må veilederne få bedre kompetanse og trygghet i å samarbeide med arbeidsgivere og i større grad følge opp sine brukere selv, heter det. Dette samarbeidet vil gjøre at også arbeidsgiverne på sin side får en bedre forståelse for hva arbeidsinkludering innebærer og at de dermed blir bedre i stand til å forstå og løse problemene som kan oppstå i inkluderingsprosessen. NAV og mentor vil i samarbeid med brukeren være ressurser opp mot arbeidsgiver, heter det.
- Organisasjonsutvikling og læring, det å bli et bedre NAV-kontor, er et langsiktig mål som oppgis av flere og som man mener vil høyne kvaliteten på oppfølgingsarbeidet. Noen har sett på dette også som en forutsetning for å kunne jobbe med hybridmodellen:

«Oppstarten var litt trå, veilederne opplevde det som vanskelig å være helt tro mot hybridmodellen som den var beskrevet. Det løsnet for oss da prosjektet endret seg til å handle om organisasjonslæring.» (refleksjonsnotat, T3)

«Vi ser at organisasjonslæringen tar tid, og at det er viktig å prioritere dette arbeidet med jevnlig møter og lederstøtte for å opprettholde inkluderingskompetansen.» (refleksjonsnotat, T3)

«Et mål for prosjektet i vårt kontor har handlet om å spre den kompetansen videre til resten av kontoret. Vi har hatt inkluderingskompetanse som tema i kontormøter, i teammøter, og vi har utfordret resten av veilederne i kontoret på å finne brukere som de kan følge tettere og dermed utvikle egen inkluderingskompetanse.» (refleksjonsnotat, T3)

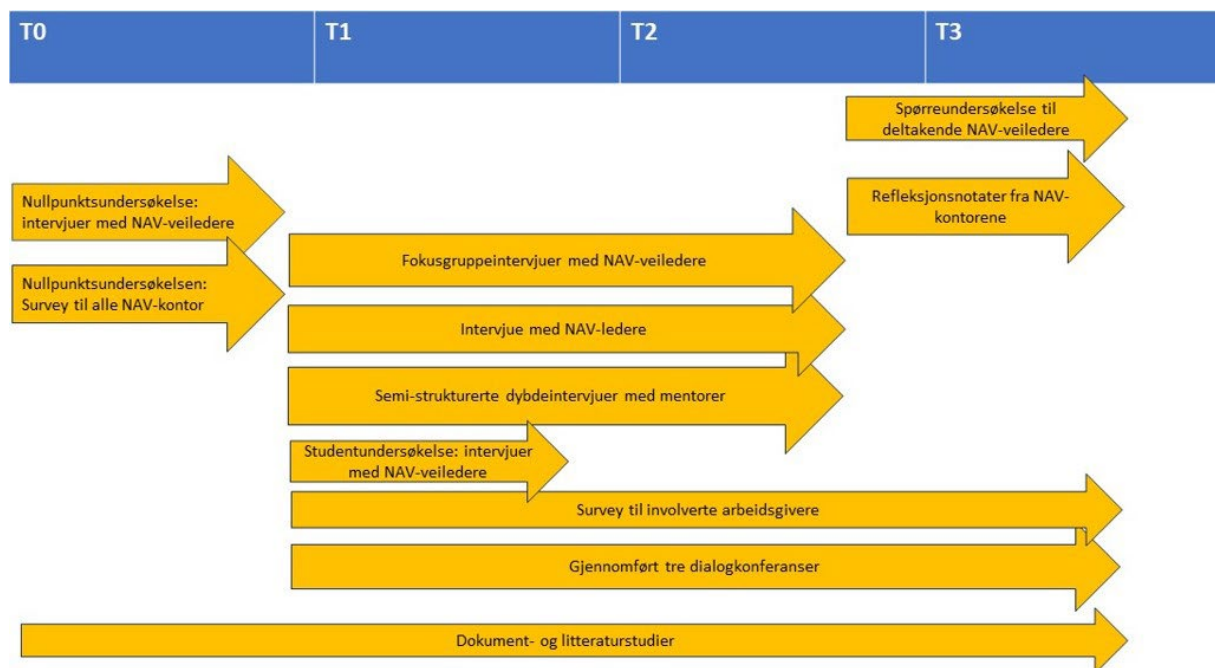
Det har variert fra kontor til kontor hvem som har deltatt i prosjektet som «hybridveileder». Noen opplyste at de fleste veilederne/rådgiverne var med, at alle eller de fleste rådgiverne med brukerportefølje deltok, at alle NAV-veiledere i ungdomsavdelingen eller alle medarbeiderne i kontoret på tvers av fagfelt deltok. Andre opplyste at kun noen utvalgte NAV-veiledere deltok.

## 1.5 Datagrunnlag og metode

Datainnsamlingen er i hovedsak basert på kvalitative metoder, særlig gjennom individuelle intervjuer og fokusgruppeintervjuer, samt planlegging og deltakelse på lokale samlinger, dialogkonferanser, fysiske og digitale møter. Det er også gjennomført spørreundersøkelser rettet

mot NAV-veiledere (nullpunkt og avsluttende fase av prosjektet) og arbeidsgivere (sendt ut fortløpende og i avslutning av inkluderingsforløp).

Den fortløpende kommunikasjonen mellom forskerne, fylkeskontaktene og representantene fra Arbeids- og velferdsdirektoratet både i digitale møter og på e-post var vesentlig for NAV-veilederens funksjon som medforskere. Medforskerne har informert om utviklingen i fylke og direktorat, og har gitt innspill på forskningsmetode, prosjektmål og til kursutvikling («Inkluderingskompetanse som samskaping» ved OsloMet<sup>1</sup>, et kurs som er gjennomført flere ganger i løpet av prosjektperioden, med delvis nytt innhold hver gang). I samråd med fylkeskontaktene, intensiverte forskerne også kontakten med lokalkontorene med regelmessige Teams-møter og korrespondanse via e-post med kontaktpersoner, og deltakelse på lokale samlinger med de involverte lokalkontorene i alle fylkene i perioden 2021 - 2023. På den måten fungerte lokalkontaktene ved de involverte kontorene etter hvert også til en viss grad som medforskere. Figuren nedenfor viser en oversikt over datainnsamlingen gjennom prosjektperioden



Figur 2 Ulike typer datainnsamling, etter periode i prosjektgjennomføring

### 1.5.1 Nullpunktsanalyse

- Intervjuundersøkelse med NAV-veiledere ved seks involverte NAV-kontor:**  
 Undersøkelsen ble gjennomført ved oppstart av prosjektet og gav innblikk i den lokale problemdefinisjonen – hva som kjennetegner den tradisjonelle bruken av mentortiltaket og om NAV-veilederes involvering med mentor. I alt ble 11 NAV-veiledere ved de seks opprinnelig involverte NAV-kontorene intervjuet. Undersøkelsen ble gjennomført som telefonintervjuer med utgangspunkt i en semi-strukturert intervjuguide. Analyser av intervjuene ble brukt i utarbeidelse av en spørreundersøkelse om bruk av mentortilskuddsordningen i alle NAV-kontor i de tre involverte fylkene. Undersøkelsen ble rapportert i prosjektets underveisrapport (Spjelkavik et al., 2022).

<sup>1</sup> <https://www.oslomet.no/om/kai/kurs-arbeidsinkludering> (lest 19.02.2024).

- **Survey til alle NAV-kontor i tre involverte fylker:** Surveyen er gjennomført elektronisk (QuestBack) og gir data om bruk av mentortiltaket og erfaringer med digital oppfølging av brukere og mentor. Undersøkelsen ble rapportert i prosjektets underveisrapport (Spjelkavik et al., 2022).

### 1.5.2 Spørreundersøkelse til deltagende NAV-veiledere

I prosjektets siste fase (T3) ble nullpunktundersøkelsen fulgt opp av en ny spørreundersøkelse, denne gangen kun til NAV-veiledere som hadde vært involvert i prosjektet i løpet av prosjektperioden. Tematisk dreide undersøkelsen seg særlig<sup>2</sup> om læring og utvikling i prosjektperioden, samt barrierer for utvikling og endringer i samarbeidsrelasjonene med arbeidsgiver og mentor. Undersøkelsen ble distribuert med Questback-lenke via de lokale kontaktpersonene på hvert enkelt kontor av personvern hensyn. Våre kontaktpersoner ved de enkelte NAV-kontorene distribuerte lenke videre til de potensielle respondentene. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til 54 personer, og vi fikk svar fra 32 av respondentene<sup>3</sup>. Det er kun brukt absolutte tall i våre analyser. Tabellen under gir en oversikt over hvor mange NAV-veiledere som fikk tilsendt spørreundersøkelsen fordelt på kontortilhørighet.

NAV kontor	Antall utsendte spørreskjema
NAV-kontor B	4
NAV-kontor C	6
NAV-kontor D	3
NAV-kontor E	14
NAV-kontor F	8
NAV-kontor G	12
NAV-kontor H	7

Tabell 2 Antall utsendte spørreskjema fordelt på kontor

### 1.5.3 Fokusgrupper

Fokusgruppene var temafokuserte gruppeintervju som ble gjennomført med de involverte NAV-veiledere ved seks av deltakerkontorene i 2022 og syv av deltakerkontorene i 2023, og ble styrt av to seniorforskere. I tillegg ble 3 gruppeintervjuer gjennomført som ledd i en masterstudie (Kristoffersen, 2022). Totalt ble det gjennomført 13 gruppeintervjuer. 25 NAV-veiledere ble intervjuet i 2022 og 31 NAV-veiledere ble intervjuet i 2023. Undersøkelsen gir data om hvordan NAV-veilederes erfaringer med mentorsamarbeid utvikles, samt om organisering, lederstøtte og organisatorisk læring på NAV-kontorene over tid. NAV-kontorene la til rette for deltakelse og gjennomføring av fokusgruppene. Av personvern hensyn ble ingen identifiserende informasjon om den enkelte NAV-veileder registrert på noen av intervjutidspunktene, og vi kan derfor ikke si med

<sup>2</sup> Veiledere ved NAV Kristiansand mottok ikke undersøkelsen idet kontoret trakk seg ut av prosjektet etter halvendt prosjektperiode.

<sup>3</sup> Det totale antallet NAV-veiledere som deltok i prosjektet, ved de 8 kontorene, vil med bakgrunn i disse tallene være de 54 som mottok spørreundersøkelsen, 6 veiledere i NAV Kristiansand (som deltok i fokusgruppeintervju på T1), pluss 2-3 veiledere som har sluttet i sine stillinger og som med sikkerhet ikke mottok undersøkelsen. Totalt gir dette et anslag på om lag **65 deltagende veiledere** gjennom prosjektperioden.

sikkerhet hvor mange unike NAV-veiledere som deltok i gruppeintervjuene. Se ellers informasjon om antall deltakende NAV-veiledere i avsnittet over.

#### 1.5.4 Intervjuer med NAV-ledere

I 2023 ble det gjennomført intervjuer med ledere og avdelingsledere ved syv av deltakerkontorene. Til sammen ble 16 ledere ved NAV-kontorene intervjuet. Ett av intervjuene fant sted i 2022.

#### 1.5.5 Refleksjonsnotater fra NAV-kontorene

Våren 2023 fikk de involverte NAV-kontorene i oppgave å beskrive deres egen praksis i «hybridmodellen» i egen språkdrakt. Oppgaven var å beskrive kontorets tilnærming/praksis knyttet til «hybridmodellen», innføring av «hybridveileder» og mentorsamarbeidet. Beskrivelsen skulle være et omforent dokument for alle involverte ved kontoret. Samtlige deltakerkontor leverte. Disse beskrivelsene er brukt som en del av datamaterialet, og benevnes i teksten som *refleksjonsnotat* (T3).

#### 1.5.6 Semi-strukturerte dybdeintervjuer med mentorer

Intervjuene omfatter involverte mentorer i bedriftene og ble gjennomført ansikt-til-ansikt på to tidspunkt (T1 og T2) i prosjektprosessen. Undersøkelsen gir data om hvilke utfordringer og muligheter som ligger i samskaping mellom mentor og NAV-veileder om bruk av mentortiltaket over tid. NAV-veileder gjorde avtaler om intervjuer med aktuelle mentorer. De aller fleste intervjuene ble gjennomført ved at mentoren ble intervjuet ved det lokale NAV-kontoret. NAV-veileder hadde i forkant innhentet skriftlig samtykke. I tre tilfeller ble intervjuet gjort på telefon fordi mentor var forhindret i å stille fysisk. I alt ble 32 mentorer fra 31 bedrifter intervjuet, hvorav 5 mentorer fra 5 bedrifter ble intervjuet 2 ganger.

Det har vært viktig å fange opp mentorenes erfaringer fra noe de kanskje aldri har gjort før, i nye kontekster og med nye vilkår. Intervjuene er derfor langt på vei gjennomført eksplorerende og med så lite føringer som mulig fra forskernes side. Intervjuene har gitt tilgang på utførlige beretninger som danner et godt bilde av mentorrollen, av utfordringer, suksesser, gleder og bekymringer i rollen som mentor. I tillegg til en omfattende tematisk koding<sup>4</sup> av det samlede intervjumaterialet ved hjelp av dataprogrammet NVivo, har vi tatt for oss et utvalg av disse intervjuene for å illustrere og eksemplifisere ulike aspekter ved mentorrollen mer konkret. Denne «anekdotiske evidensen» utgjør et supplement til breddeanalysen. Det er i tillegg gjennomført forløpsanalyser av de 5 inkluderingsforløpene som ble dekket over en lengre tidsperiode gjennom intervjuer med mentorene på T1 og T2. Disse analysene gav ingen spesifikk innsikt i inkluderingsforløp utover det som kom fram i alle intervjuer med mentorer som hadde erfaring med mer enn ett inkluderingsforløp. Forløpsanalysene er derfor ikke spesifikt identifisert i teksten utover at tidsangivelser for intervjuene framkommer (T2). Tabellen under gir en oversikt over mentorene som ble intervjuet.

---

<sup>4</sup>Arbeidsgivermotivasjon, arbeidsplassledelse, bakgrunnsinformasjon NAV-veileder, barrierer i NAV, utfordringer på arbeidsplass, eksternt støtteapparat, formalkompetanseutvikling, kandidatbeskrivelse, læring, mentorrollen, NAV-ledelse, NAV-veilederrolle, opplæring og kvalifisering på arbeidsplass, tilrettelegging og utvikling av jobbmatch, psykososialt arbeidsmiljø, samskaping og samarbeid, tidligere mentorerfaring.

Bransje	Virksomhetsstørrelse	Mentorkode
<b>Varehandel og tjenesteyting</b>	1-4 ansatte	Mentor 9
	5-9 ansatte	Mentor 17
	10-19 ansatte	Mentor 8, 10, 26, 31
	20-49 ansatte	Mentor 16, 18, 19
	50-99 ansatte	Mentor 2
<b>Servering</b>	5-9 ansatte	Mentor 14, 23
	10-19 ansatte	Mentor 4, 30
<b>Helse og sosialtjenester</b>	1-4 ansatte	Mentor 29,
	5-9 ansatte	Mentor 1, 21, 22, 27, 28
	10-19 ansatte	Mentor 11, 12
	20-49 ansatte	Mentor 3, 15
<b>Industri</b>	1-4 ansatte	Mentor 5, 7, 24
	5-9 ansatte	Mentor 6
	10-19 ansatte	Mentor 20
	20-49 ansatte	Mentor 25
	100-249 ansatte	Mentor 13

**Tabell 3 Oversikt over mentorinformanter, etter bransjetilhørighet og bedriftsstørrelse**

Mentorene i vårt materiale befinner seg i all hovedsak i små bedrifter, og i et nokså bredt spekter av bransjer, i all hovedsak i privat sektor. Bransjeinndelingen er inndelt etter SSBs standard for næringsgruppering.

Innenfor bransjekategoriene finner vi barnehager/SFO, sykehjem, ulike butikker, skjønnhetspleie, frisør, catering og kantiner, verksteder og teknologi- og IT-baserte virksomheter. Dette tyder på at en god variasjon i virksomheter som fungerer som «easy access»-bedrifter for NAVs brukere. Arbeidsgiversurveyen viste at også bransjer som undervisning og hotell og restaurant er representert blant bedriftene med mentor som «hybridveilederne» samarbeider med (selv om de ikke er representert blant våre mentorinformanter). Videre viser oversikten nedenfor antall bedrifter etter størrelse.

Antall ansatte	Antall bedrifter
<b>1-10</b>	17
<b>11-20</b>	6
<b>21-50</b>	6
<b>&gt;50</b>	2
<b>Minste bedrift</b>	2 ansatte
<b>Største bedrift</b>	370 ansatte

**Tabell 4 Antall bedrifter etter størrelse**

Med henblikk på bedriftsstørrelse har vi tatt utgangspunkt i hvorvidt enheten eller avdelingen selv har gjort avtale med NAV om å ta inn kandidater. Dette betyr at bedriftens reelle størrelse i enkelte tilfeller var større. Likevel hadde kun 2 bedrifter over 50 ansatte, mens den minste hadde 2 ansatte. Selv om vi har innslag av offentlige helseinstitusjoner og kommunale barnehager, består vårt materiale i hovedsak av små bedrifter i privat sektor. En av disse er en avdeling som er del av et større konsern med 2-300 ansatte, men i den aktuelle avdelingen er til sammen 12 ansatte og vikarer. I og med at avdelingslederen på selvstendig grunnlag tar imot brukere fra NAV, har vi kategorisert denne som en liten bedrift.

### 1.5.7 Survey til involverte arbeidsgivere

Surveyen ble fortløpende sendt ut via QuestBack til involverte arbeidsgivere ved gjennomført inkluderingsforløp/avsluttet samarbeid. Arbeidsgivere ble rekruttert ved at involvert NAV-veileder oversendte kontaktinformasjon til AFI etter å ha innhentet muntlig samtykke fra arbeidsgivere. 41 arbeidsgivere fikk tilsendt survey. Svarprosenten på undersøkelsen var 56%, og dette utgjorde en N på 23 arbeidsgivere.

I spørreundersøkelsen til NAV-veiledere på T3 stilte vi spørsmålet «Omtrent hvor mange brukere med en mentorressurs i bedriften har du hatt i løpet av prosjektperioden?» Vi fikk følgende svarfordeling:

Antall brukersaker med mentor	Antall NAV-veiledere
1	2
2-3	5
4-5	8
6-8	9
9-10	1
10+	4
Ingen	2
Vet ikke	1
<b>N</b>	<b>32</b>

Tabell 5 Antall brukersaker med mentor i prosjektperioden

Et forsiktig estimat basert på veiledernes opplysninger i denne tabellen viser at det har vært minimum 138 brukere med mentor inne i prosjektet i løpet av prosjektperioden. Tatt i betraktning at kun 32 av 54 NAV-veiledere som fikk tilsendt spørreundersøkelsen har besvart spørsmålet, vil tallet på antallet brukersaker antakelig ligge høyere.

### 1.5.8 Dialogkonferanser

Dialogkonferanser fungerer både som datagenerering og som et utviklingsverktøy og gir på den måten både kunnskap om handling (fortid) og kunnskap i handling (nåtid) (Berg, 1998; Eikeland & Berg, 1997, 2008; Pålshaugen, 2001). Konferansen er et verktøy for å initiere lokale utviklingsprosesser på basis av åpen dialog og refleksjon omkring konkrete situasjonsdefinisjoner, verdier og mål, såkalt dobbeltsløyfelæring. Konferansen er også verktøy for utvikling og korrigerende av igangsatte prosesser, såkalt enkeltsløyfelæring. Konferanseformen er basert på bred medvirkning, og på at flest mulig prosjektdeltakere skal delta. Konferansen er godt egnet til å innovere og analysere erfaringer. Hovedfokus på konferansene er utvikling av inkluderingskompetanse og organisasjonslæring i NAV-kontorene. På grunn av koronasituasjonen ble den første dialogkonferansen arrangert digitalt i mars 2021. Den andre dialogkonferansen ble gjennomført i april 2022, mens den tredje ble arrangert i september 2023.

### 1.5.9 Dokument- og litteraturstudier

Relevante dokumenter som strategidokumenter, planer og møtereferater utgjør en del av datagrunnlaget som belyser lokale temaer, lokal teori og veivalg underveis. Dette ble videreformidlet av kontaktpersonene ved lokalkontorene og/eller lagt ut i prosjektets teams-kanal. En begrenset litteraturgjennomgang knyttet til mentorbegrepet og naturlig bistand («natural supports») på arbeidsplassen ble presentert i underveisrapporten (Spjelkavik et al., 2022).



### 1.5.10 Teamskanal

Teamskanalen ble tidlig etablert som følge av pandemien. Kanalen var åpen for alle involverte i prosjektet, inkludert gjestefylker. Teamsgruppa har hatt om lag 80 deltakere. Selv om det ble oppfordret til faglig diskusjon på Teams, har denne vært begrenset. Dette kan skyldes at plattformen var uvant for mange, at det var utfordringer med å få til god kommunikasjon på tvers av organisasjoner (OsloMet og NAV) og at mange etter hvert deltok i mange Teamsgrupper. Samtidig har det vært positive erfaringer med Teamskanalen, ikke minst ved at man der kunne finne alle prosjektrelaterte dokumenter og presentasjoner, og at en del uklarheter og faglige spørsmål ble drøftet, noe som i prosjektets første fase var viktig for prosjektutviklingen. Etter pandemien og særlig i løpet av 2023 dabbet aktiviteten i Teamskanalen gradvis av.

### 1.5.11 Studentundersøkelser

To studenter i sosialt arbeid har vært tilknyttet prosjektet og har levert masteroppgaver som indirekte undersøker **brukerperspektivet** blant NAV-veiledere og mentorer. Kristoffersen (2022) har gjennom tre gruppeintervjuer med til sammen ni NAV-veiledere undersøkt hva som ligger til grunn for valgene som tas i deres arbeid med kandidatene. Hovland (2022) har gjennomgått to gruppeintervjuer med til sammen elleve NAV-veiledere og fire individuelle intervjuer med mentorer fra et tidligere tilsvarende prosjekt (Spjelkavik et al., 2020) og har undersøkt rommet for individuell tilpasning, skjønnsutøvelse og helhetlig tilnærming i arbeidet med arbeidsinkludering. Vi har i tillegg undersøkt NAV-veilederens og mentorenes brukerperspektiv i hele datamaterialet.

## 1.6 Språk og anonymisering

Brukerne i NAV omtales i denne rapporten som «brukere» når de omtales i et NAV-perspektiv og som «kandidater» når de omtales i et mentorperspektiv. Dette er i all hovedsak i tråd med benevnelsene NAV-veiledere og mentorer har anvendt i vårt empiriske materiale. For å unngå for mye avvik i forhold til den internasjonale litteraturen, har vi i rapporten konsekvent brukt mentorbegrepet, selv om mange i praksis også bruker uttrykk som fadder og støtteperson. Vårt inntrykk er dessuten at arbeidslivsaktører foretrekker mentorbegrepet. Ettersom intervjuene bar sterkt preg av samtale har vi valgt å redigere noen av sitatene uten at meningsinnholdet er endret. Intervjuutsagn er i tillegg noen ganger bearbeidet og omformulert for å sikre full anonymitet for alle informanter, brukere/kandidater, NAV-kontor og bedrifter. Personlige kjennetegn ved nevnte aktørgrupper og detaljer om arbeidsplasser er også endret av lignende grunner. Ingen brukere/kandidater ble intervjuet eller identifisert i løpet av datainnsamlingen.

Prosjektet er godkjent av SIKT. Datainnsamlingen er gjennomført på en etisk forsvarlig måte, med full respekt for personvern og anonymitet. Samtlige informanter i fokusgrupper og individuelle intervjuer har levert skriftlig samtykke. Alle intervjuer er tatt opp og transkribert. All person- eller stedsidentifiserende informasjon ble slettet i overgang fra lyd til tekst. All tekst er aidentifisert og anonymisert. All informasjon er behandlet strengt konfidensielt.

## 1.7 Rapportens oppbygging

**I kapittel 1** har vi beskrevet bakgrunn for prosjektet, kort om prosjektutviklingen, forskningsdesign og organisering, samt gjort rede for metoder og datagrunnlag.

**I kapittel 2** kommer vi inn på betydningen av organisasjonslæring knyttet til utvikling av ny veilederpraksis. Arbeidsorganisatoriske rammevilkår for kompetanseutvikling,

«hybridveilederrollen» og resultater av utviklingsprosessen som de enkelte NAV-kontor har gjennomgått vies ekstra oppmerksomhet.

**I kapittel 3** ser vi spesifikt på barrierer for utvikling, endring og læring på NAV-kontoret.

**I kapittel 4** kommer vi inn på hvilke brukere som har vært involvert og hvilke utfordringer de ifølge NAV-veiledere og arbeidsplassmentorer har. I del en av kapitlet konsentrerer vi oss om hvorfor arbeidsgivere engasjerer seg i inkluderingsprosessen.

**I kapittel 5** beskriver vi hvem mentorene er, hvilke roller de spiller i inkluderingsforløpet, og hvordan de betrakter samarbeidet med NAV-veilederen.

**I kapittel 6** tar vi for oss NAV-veilederens erfaringer fra samarbeidet med mentorer.

**Kapittel 7** består av en avsluttende drøfting av hovedfunn og konklusjon.

## 2 Organisasjonslæring for utvikling av inkluderingskompetanse

Et hovedelement i prosjektet var å undersøke hvilken betydning organisasjonslæring kan ha for NAV-kontor som ønsker å utvikle NAV-veilederrollen parallelt med utvikling av inkluderingskompetanse. Betydningen av dialog og involvering gjennom kollektive og medvirkningsorienterte prosesser har stått sentralt. Ansatte og ledere er blitt oppfordret til i fellesskap å jobbe med å identifisere uhensiktsmessig arbeidspraksis som i utgangspunktet kunne virke ubehagelig eller umulig å gjøre noe med.

Vi presenterer analyser av hva NAV-veiledere og deres ledere la vekt på i intervjuer ved ulike tidspunkter gjennom prosjektperioden, (T0, T1, T2), i avsluttende refleksjonsnotater fra deltakende NAV-kontor (T3), og i en avsluttende spørreundersøkelse blant deltakende NAV-veiledere (T3).

### 2.1 Arbeidsorganisatoriske rammevilkår for læring: NAV-veilederens arbeidssituasjon

I spørreundersøkelsen til de deltakende NAV-veilederne ønsket vi på T3 å se nærmere på deres egen oppfatning av arbeidsmiljø og arbeidsorganisering ved NAV-kontoret idet disse faktorene sier noe om rammebetingelsene for deres læringsprosesser, og kan varsle om eventuelle barrierer for læring og utvikling. Det ble stilt flere utvalgte spørsmål om krav og kontroll i arbeidet (Karasek & Theorell, 1990) basert på validerte spørrebatterier ((NFA), 2019; Pejtersen et al., 2010). I tabellen under ser vi at mange opplever at arbeidsmengden er ujevnt fordelt, og at arbeidet til tider hopper seg opp. Tidspress ser også ut til å være en utfordring, da noen NAV-veiledere rapporterer at de ikke alltid har tid til å fullføre alle arbeidsoppgavene sine. Videre rapporterer en del NAV-veiledere at de ofte henger etter med arbeidsoppgavene sine. Når det gjelder innflytelse på arbeidet, opplever de fleste å ha en viss grad av innflytelse over viktige arbeidsrelaterte beslutninger. De har generelt sett noe kontroll over hvem de arbeider med, men har begrenset evne til å påvirke arbeidsmengden sin. Til tross for disse utfordringene, har NAV-veilederne stor innflytelse over *hvordan* de utfører arbeidsoppgavene sine. Samlet sett peker resultatene på noen utfordringer relatert til arbeidsmengde og tidspress, men også på områder der veilederne har av kontroll og innflytelse over arbeidet sitt. På T3 ser det derved ut til at det balansen mellom krav og kontroll i arbeidet er relativt god blant veilederne som har deltatt i prosjektet. Sett i sammenheng med de kvalitative intervjuene (der problemstillinger knyttet til stress og trivsel også kom opp), samt den utviklingen veilederne har gått gjennom i løpet av perioden, er det rimelig å anta at mulighetene for læring og utvikling er mulig innenfor eksisterende rammer, men at ujevn fordeling av oppgaver spesifikt og et generelt tidspress kan bidra til at opplevelsen av eget mulighetsrom tidvis er begrenset.

Spørsmål	Alltid	Ofte	Noen ganger	Sjelden	Aldri/nesten aldri	N
Er arbeidsmengden din ujevnt fordelt slik at arbeid hoper seg opp?	2	13	14	3	0	32
Har du ikke tid til å fullføre alle arbeidsoppgavene dine?	1	8	13	9	1	32
Blir du hengende etter med arbeidsoppgavene dine?	2	10	14	6	0	32
Har du mulighet til å påvirke vesentlige beslutninger som angår arbeidet ditt?	4	13	11	4	0	32
Kan du påvirke hvem du arbeider sammen med?	1	5	18	7	1	32
Kan du påvirke arbeidsmengden din?	3	0	13	10	6	32
Har du innflytelse på hvordan du utfører arbeidsoppgavene dine?	8	17	7	0	0	32

Tabell 6 NAV-veiledernes opplevelse av autonomi og kontroll i arbeidet

### 2.1.1 Hvor relevant er «hybridmodellen» for utvikling av veiledernes kompetanse

Prosjektets utgangspunkt er at det er behov for videre utvikling av inkluderingskompetanse i NAV og at dette krever en læringsorientert utvikling av veilederrollen. Dette innebærer at kollektive læringsprosesser brukes aktivt i utviklingen av inkluderingskompetanse i NAV. Vi legger til grunn at dersom «vanlige» NAV-veiledere blir aktive bidragsytere i kollektive læringsprosesser, samtidig som de til enhver tid prioriterer tettere oppfølging av noen brukersaker med mentor på arbeidsplassen, vil dette samlet sett bidra til både individuelle og kollektive læringsprosesser. Disse vil både være et bidrag til utviklingen av veilederrollen, og til at flere brukere og arbeidsplasser får den oppfølgingen som forskning over flere år har vektlagt, uten at «alle» NAV-veiledere skal bli jobbspesialister. I den avsluttende spørreundersøkelsen til veilederne ønsket vi å få deres egne vurderinger av hvorvidt hybridmodellen er en egnet tilnærming i veiledernes utvikling. Vi formulerte flere påstander om «hybridmodellens» betydning for utvikling av veilederrollen i NAV. Tabellen under viser svarfordelingen.

Hvor enig er du i at «hybridmodellen» er viktig for utvikling av veilederrollen i NAV?	Antall
Ikke i det hele tatt, dette er en type innsats som bør overlates til våre jobbspesialister og tiltaksarrangører	0
Den er kun relevant for svært engasjerte veiledere	2
Den er spesielt egnet for veiledere med forholdsvis små porteføljer	12
Den er svært relevant for alle veiledere i NAV	25

Tabell 7 hybridmodellens potensielle betydning i utvikling av veilederrollen i NAV (n=30)

Samlet sett viser tabellen at «hybridmodellen» kan ses som en viktig faktor for utviklingen av veilederrollen i NAV. Flertallet av veilederne mener at modellen er svært relevant for alle NAV-veiledere, noe som indikerer at den kan bidra til å styrke veilederrollen generelt, uavhengig av individuelle forskjeller i engasjement eller størrelsen på porteføljen. Samtidig peker 12 av 30 NAV-veiledere på at modellen er spesielt egnet for NAV-veiledere med forholdsvis små porteføljer. Vi kan ikke på bakgrunn av tallmaterialet si om de som mener dette selv er NAV-veiledere med mindre porteføljer, eller om det er NAV-veiledere med større porteføljer, men vi vet at enkelte kontor valgte å legge prosjektet til ungdomsavdelingene (som vanligvis har mindre porteføljestørrelse). Intervjuer med veilederne på T1 og T2, samt refleksjonsnotat, T3 og den siste dialogkonferansen i 2023, viser at det har vært en positiv utvikling i perspektivene på mulighetene til å jobbe som «hybridveileder» i flere, men ikke alle, av de involverte NAV-kontorene.

## 2.2 Kompetansebygging og læring

For å få innblikk i veiledernes synspunkter på resultater av prosjektet ba vi veilederne ta stilling til en serie påstander om potensielle utviklingstrekk knyttet til egen kompetanseutvikling, oppfølging av kandidater, kollektivets og ledelsens betydning. Svarfordelingen i de positivt formulerte påstandene er presentert i tabellen under.

	Helt eller litt uenig	Verken eller	Helt eller litt enig	Vet ikke /ikke aktuelt	N
1. Jeg har utviklet meg som veileder gjennom prosjektperioden	0	1	29	0	30
2. Jeg har endret min oppfølging av kandidater/brukere gjennom prosjektperioden	0	3	27	0	30
3. Å følge opp enkelte kandidater på en tettere måte har også endret min måte å jobbe med større deler av min portefølje	0	3	26	1	30
4. Veilederne som deltok i prosjektet, har utviklet seg som GRUPPE/TEAM	1	4	24	1	30
5. Veilederne som deltok i prosjektet, har blitt bedre til å snakke sammen om de valgene vi gjør overfor kandidater	0	6	23	1	30
6. Veilederne som deltok i prosjektet, har blitt bedre til å snakke sammen om hvordan vi kan jobbe utadrettet	1	3	24	1	29
7. Flere veiledere hos oss burde jobbe i tråd med «hybridmodellen»	1	2	25	2	30
8. Min leder har fått bedre forståelse for min arbeidssituasjon gjennom prosjektperioden	10	4	14	2	30
9. Fylkeskontakten har bidratt til å stimulere til felles refleksjon og læring	8	8	10	4	30

Tabell 8 Positivt formulerte påstander om læring og utvikling i prosjektperioden<sup>5</sup>

Tabellen over viser veiledernes besvarelser på positivt formulerte påstander om utvikling og endringer i arbeidspraksis gjennom prosjektperioden. Veilederne (29 av 30) er i all hovedsak enige i at de har *utviklet seg som veiledere* gjennom prosjektperioden. Intervjuene med både NAV-veiledere og ledere bekrefter denne utviklingen. På ett av kontorene beskrives det slik:

Og den overgangen fra at en veileder som ikke går ut i det hele tatt, og kun sender brukeren på tiltak, og den som selv drar til arbeidsgiver, den er jo enorm! (Ledergruppe T1, NAV B)

Jeg snakker helt annerledes med arbeidsgivere nå enn jeg gjorde før. Jeg har et mye større fokus på, hvis jeg skal starte en arbeidstrening for eksempel, hvordan tar dere imot nye i bedriften deres? (...) Jeg hadde et møte tidligere denne uken hvor vi skal ha arbeidstrening som for det første handler om språk. Arbeidsgiver spør etter hvert, hvor langt løp tenker du at dette skal være? Da sier ikke jeg, tre måneder sånn og to måneder sånn, men jeg sier, vi må være i en prosess og se hva vi trenger å gjøre. Det tror jeg ikke jeg hadde sagt for to år siden. (Fokusgruppe T1, NAV B)

Majoriteten er også enige i at de har endret sin oppfølging av kandidater/brukere (27 av 30), og at tettere oppfølging av enkelte kandidater har endret deres arbeid med større deler av deres portefølje i tillegg til de få utvalgte (26 av 30). Mange NAV-veiledere har også blitt bedre til å diskutere valgene de gjør overfor kandidater (23 av 30) og hvordan de kan jobbe utadrettet (24 av 29). Intervjuanalysene viste tilsvarende:

Fra å være en litt usikker (...) til å bli mye tryggere på meg selv i de møtene der. (...) Jeg vet ikke, det er det å gjøre en ting mange ganger gjør deg mer sikker. Jeg vet at i begynnelsen på dette, da var det de sikre arbeidsgiverne jeg hadde en relasjon med, de som var lettest å ha kontakt med. Men nå er det ikke

<sup>5</sup> Negativt formulerte påstander ble også stilt i samme spørrebatteri. Disse er gjengitt i den delen av kapittelet som omhandler barrierer/defensive rutiner. Kategoriene helt uenig og litt uenig, samt kategoriene helt enig og litt enig er slått sammen i denne tabellen for å få et tydeligere overblikk over graden av enighet og uenighet.

## Fra rutinebasert til reflektert praksis

så nøye hvem jeg kontakter. Jeg går langt utenfor komfortsonen jeg hadde tidligere. (Fokusgruppe T1, NAV B)

De fleste av veilederne mener også at prosjektdeltakelsen bidro til økt fellesskap og kollektive refleksjonsprosesser på NAV-kontoret, og 24 av 30 NAV-veiledere i undersøkelsen mener at de utviklet seg som gruppe/team. De fleste av veilederne (25 av 30) mener også at flere NAV-veiledere hos dem burde jobbe i tråd med «hybridmodellen».

Veilederne er mer delt i synspunktet på om deres ledere har fått en bedre forståelse for deres arbeidssituasjon gjennom prosjektperioden, med 14 enige og 10 uenige. Veilederne er også delt om hvorvidt fylkeskontakten har bidratt til å stimulere til felles refleksjon og læring, med 10 enige, 8 verken/eller og 8 uenige.

Dersom vi ser disse resultatene i lys av de to læringsformene enkel- og dobbelkretslæring, kan følgende trekkes frem:

- Veilederne rapporterer (påstand 1,2,3) at de har utviklet seg som NAV-veiledere, endret oppfølgingen av kandidater/brukere, og endret måten de jobber med større deler av porteføljen på. Dette tyder på en dypere refleksjon og læring som har ført til endringer i deres grunnleggende arbeidsmetoder og er derved eksempler på dobbelkretslæring.
- Veilederne har utviklet seg som en gruppe/team, blitt bedre til å snakke sammen om valgene de gjør overfor kandidater, og om hvordan de kan jobbe utadrettet (påstand 4,5,6). Dette kan involvere både justeringer innenfor eksisterende rammer (enkelkretslæring) og endringer i grunnleggende antakelser og praksiser (dobbelkretslæring).
- Påstand nummer 7, om at flere NAV-veiledere burde jobbe i tråd med «hybridmodellen», kan sees som en anerkjennelse av verdien av dobbelkretslæring. Veilederne ser ut til å anerkjenne behovet for endringer i veiledningspraksis.
- Påstandene 8 og 9, om leders forståelse for arbeidssituasjonen og fylkeskontaktens bidrag til felles refleksjon og læring, kan sees som viktige faktorer for å støtte både enkel- og dobbelkretslæring. Veilederne delte syn på disse punktene kan tyde på utfordringer i organisasjonens læringsmiljø. Vi kommer tilbake til dette når vi drøfter *barrierer for læring*, se neste kapittel.

Samlet sett tyder funnene på at veilederne ser positivt på egen utvikling og endringer i arbeidspraksis i løpet av prosjektperioden. De ser også verdien av «hybridmodellen».

Tallmaterialet understøttes av refleksjonsnotatene som ble formulert og levert av de deltakende NAV-kontorene (utarbeidet av NAV-veiledere og ledere i fellesskap). Refleksjonsnotatene gir et klart inntrykk av at veilederne har økt sin inkluderingskompetanse, både med henblikk på oppfølging av brukere og kjennskap til arbeidsgivere og arbeidsplasser. Deltakerkontorene peker også på at kvaliteten på tjenestene er økt gjennom prosjektperioden:

Vi har blitt tryggere i rollen som veileder ute i bedrift. Lært mer om hvordan vi kan prepe brukere som skal ut i praksis. (Refleksjonsnotat T3, NAV B).

Veiledere har fått høyere markedskompetanse og økt trygghet for å ta kontakt med arbeidsgivere. De har lært at det er mulig å velge ut noen få arbeidssøkere og bruke mer tid på disse (Refleksjonsnotat T3, NAV G).

Vi får mer detaljkunnskap om hva som skjer ute på arbeidsplassen, og vi har lært mye av og om bedriftene (Refleksjonsnotat T3, NAV H).

Ved å jobbe side ved side med brukerne får man enda bedre forståelse for brukers utfordringer og relasjonen mellom bruker og veileder styrkes (Refleksjonsnotat T3, NAV G).

## Fra rutinebasert til reflektert praksis

Vi har fått større forståelse for og kunnskap om utfordringsbildet hos arbeidsgiverne. De har oppdaget at arbeidssøkere har ressurser som kommer til uttrykk når vedkommende får prøve seg på riktig plass (Refleksjonsnotat T3, NAV G).

En bedre forståelse for arbeidsgivernes situasjon og utfordringer, skaper bedre forutsetninger for et godt samarbeid med dem. Ved å se hvilket handlingsrom, hvilke muligheter og begrensninger arbeidsgiverne har, kan man ha mer realistiske forventninger fra begge hold. Samarbeidet har også gitt arbeidsgiverne større handlings- og mulighetsrom.

Denne læringen smitter over på andre områder/tiltak i NAV, heter det i ett av refleksjonsnotatene:

Kompetansen blir overført til andre saker/andre brukere med andre veiledere, for eksempel dialogmøter, AAP, introprogram, KVP, sosialsaker der bruker har eller ønsker jobb (Refleksjonsnotat T3, NAV B).

For noen tok det lengre tid før man skjønnte hva prosjektet gikk ut på, og noen opplevde det som utfordrende at prosjektet krever en annen måte å jobbe på enn man er vant med:

Manglende forståelse for hva vi egentlig skulle gjøre. Begreper som kunne misforstås: mentor, samskaping, Hva er egentlig målet, og hva skulle vi egentlig gjøre? (Refleksjonsnotat T3, NAV B)

Vi som skulle jobbe med INKO – inkluderingskompetanse som samskaping, opplevde at det tok overraskende lang tid før vi klarte å forstå hva det gikk ut på. Vi kunne spart mye tid med mer kunnskap (erfaringsdeling) (Refleksjonsnotat T3, NAV C).

### 2.2.1 Kollektive refleksjonsprosesser

I kapittel 1 ble betydningen av felles faglig refleksjon for læring, praksisutvikling og utvikling av NAV-kontoret som organisasjon tatt opp. I løpet av prosjektperioden har de kollektive refleksjonsprosessene i stor grad handlet om at de deltakende NAV-veilederne organiserte møter seg imellom med det for øye å gjøre deres tause kunnskap eksplisitt gjennom erfaringsdeling og kunnskapsoverføring. I siste halvdel av prosjektperioden la NAV-kontorene større vekt på hvordan andre i avdelingen eller på NAV-kontoret kunne involveres i og/eller informeres om «hybridmodellen». Enkelte kontorer har også spilt en rolle i å spre erfaringer til NAV-kontor i egen region. Det har likevel vært varierende innsats og resultater med tanke på spredning. I enkelte kontor har det vært utfordringer knyttet til gjennomføring av kollektiv refleksjon. Her har det også vært langt færre forsøk på å dele erfaringer utover de involverte NAV-veiledere og deres nærmeste ledere. I refleksjonsnotatene (T3) legger de fleste likevel vekt på at de har informert og forsøkt å involvere kolleger og andre deler av NAV-kontoret om prosjektet. Tematisk var spredningsbestrebelsene orientert mot tema som «oppfølging av brukersaker», der samspillet mellom mentor, bruker og NAV-veileder var et viktig aspekt.

På noen kontorer har man involvert alle NAV-veiledere i mentorprosjektet og alle har fått samme grunnopplæring og felles forståelse for hva prosjektet handler om:

Da har vi kunne brukt hverandre som sparringspartnere i forhold til hvilke saker som kunne være aktuelle for mentor-prosjektet, samt drøftet progresjon, kontakt med mentor og andre aktuelle problemstillinger (Refleksjonsnotat T3, NAV D)

Noen har hatt inkluderingskompetanse som tema på kontormøter og utfordret kollegene på å finne brukere som de kunne følge opp og samtidig utvikle egen inkluderingskompetanse. Noen har regelmessige møter der man deler erfaringer, suksesshistorier og vanskeligheter.

Noen beskriver prosjektmøter som en arena til felles læring der man diskuterte samarbeid med arbeidsgiver og der man ga hverandre konkrete tips, som for eksempel:

Hvordan en kartlegger bruker, hvordan en kan snakke med mentoren på arbeidsplassen, hva en spør om, når relasjonen er god kan en legge litt press på både arbeidsgiver og bruker. Være nysgjerrig, stille spørsmål og plassere ansvar. Rolleavklaring for arbeidsgiver og veileder, hvem gjør hva i oppfølgingen.

## Fra rutinebasert til reflektert praksis

Hvem skal rydde opp i sosiale utfordringer, økonomiske utfordringer, forhold på arbeidsplassen. Avtale neste møte i møtet (Refleksjonsnotat T3, NAV B).

Noen bruker veiledning som undervisningsmetode:

Der har vi hatt fokus på å gå gjennom alle trinnene i metodikken for alle medarbeiderne, og deretter delt oss i team på tvers av alle for å ha veiledning på enkeltsaker. Alle veiledere er her utfordret til å ha minimum en kandidat hver. Gjennom veiledning får vi faglig refleksjon og læring (Refleksjonsnotat T3, NAV J).

Noen har organisert seg i små «sakdrøftingsgrupper» på tre ansatte. Disse bidro både til å finne egnede kandidater og til å diskutere og reflektere rundt aktuelle problemstillinger som oppsto i praksis.

Organisasjonsutvikling tar tid, understreker flere. Først når «hybridveilederne» var i gang og gjorde konkrete erfaringer i praksis, følte de seg tryggere og bedre i stand til å formidle sine erfaringer videre til kollegene, heter det.

Vi forsto ikke at vi hadde noe å bidra med før vi var i gang. Da kunne vi tenke høyt og finne løsninger sammen (Refleksjonsnotat T3, NAV C).

Prosjektet snudde for oss da organisasjonslæring ble hovedpoenget. Det var ikke naturlig for oss å jobbe strengt etter hybridmodellen, og spesielt sleit vi med å få plass mentorer og mentortiltak. Men vi tilnærmet oss metodikken og fikk trening i alle delene av modellen, og det spredde seg i kontoret. De som har vært med, mener at de nå har kvalitativt bedre møter med arbeidsgivere og brukere, og vet mer om hva som skal til for å hjelpe bruker ut i jobb (Refleksjonsnotat T3, NAV B).

### **2.2.2 Veilederrollen: Hva er det som læres gjennom det å jobbe som «hybridveileder»?**

I spørreundersøkelsen til veilederne i avslutningen av prosjektet ba vi dem ta stilling til 13 påstander om sine erfaringer med å være «hybridveileder», og påstander om *endringer* i arbeidsutøvelsen knyttet til «hybridveileder»-rollen. Svarfordelingen er gjengitt i tabellen under.



## Fra rutinebasert til reflektert praksis

Påstander	Helt eller litt uenig	Verken eller	Helt eller litt enig	Vet ikke/ikke aktuelt	N
1. Det å være «hybridveileder» er faglig inspirerende	1	1	27	3	32
2. Det å være «hybridveileder» tilfører mening i mitt eget arbeid	1	2	26	3	32
3. Det å være «hybridveileder» har gitt meg mer kunnskap om kandidatene i min portefølje	1	2	28	1	32
4. Det å være «hybridveileder» har gitt meg mer kunnskap om utfordringer på arbeidsplassen	1	2	27	2	32
5. Det å være «hybridveileder» har bedret samarbeidet mellom meg og mine kolleger	2	12	15	3	32
6. Som «hybridveileder» har jeg blitt bedre til å kartlegge den enkelte kandidat	1	5	24	2	32
7. Som «hybridveileder» har jeg blitt bedre til å følge opp den enkelte kandidat	1	3	26	2	32
8. Som «hybridveileder» har jeg blitt bedre til å bidra til løsninger på utfordringer som oppstår PÅ ARBEIDSPLASSEN	1	1	27	2	31
9. Som «hybridveileder» har jeg blitt bedre til å løse kandidatens støttebehov UTENFOR ARBEIDSPLASSEN (forhold som påvirker arbeidsdeltakelsen)	5	7	17	2	31
10. I «hybridsakene» har jeg kontakt med bedriften over en lengre tidsperiode enn jeg vanligvis har	1	8	20	3	32
11. I «hybridsakene» har jeg flere møter på bedriften med mentor og/eller arbeidsgiver enn jeg vanligvis har	2	4	22	4	32
12. I «hybridsakene» har jeg mer kontakt med bedriften (mentor, arbeidsgiver) på digitale flater enn jeg vanligvis har	2	8	17	5	32
13. I «hybridsakene» har jeg mer kontakt med bedriften (mentor, arbeidsgiver) på telefon enn det jeg vanligvis har	1	5	21	5	32

**Tabell 9** Påstander om ««hybridveileder»rollen»<sup>6</sup>

Av tabellen over ser vi at de fleste veilederne finner det å være en «hybridveileder» både er faglig inspirerende (27) og meningsfullt (26). I intervjuene med NAV-veiledere finner vi mer informasjon om hvorfor dette tilfører mening i eget arbeid og hvordan det å jobbe tettere med noen få, gir bedre innsikt i brukerne:

Jeg tror det var i '19 at jeg begynte å kjenne at dette her ikke er gøy. Nesten alle jeg følger opp går mot en uføretrygd. Det gir meg ingenting! (...) akkurat nå på min benk har jeg 3 utvalgte som jeg bare tenker, «du skal ut i jobb!». Også var det litt sånn her for noen dager siden at, «Herregud, hvorfor valgte du de 3? Det er jo de 3 vanskeligste å få i jobb!». Og da jeg valgte de 3. så tenkte jeg sånn, at jeg her kunne lære mye pedagogisk riktig. Det er jo ikke det at de er så sinnssykt vanskelige, det er bare det at jeg nå kjenner dem. Så nå kan jeg hele saken deres, fra omtrent fra de ble født til nå. Så det er jo ikke det at de er så utrolig utfordrende egentlig, men det er bare det at jeg nå har hatt tid til å sette meg inn i saken deres. Og det er jo det som er gøy, sant. Når du får noen sånne og du bare tenker, «Du skal i jobb! Vi skal få det til på en måte!». (Fokusgruppe T1, NAV A)

En stor andel av veilederne rapporterer at de har fått *mer kunnskap om* både *kandidatene* i sin portefølje (28) og mer kunnskap *om utfordringer på arbeidsplassen* (27) som følge av å være en «hybridveileder».

Veilederne er litt mer delt når det gjelder om det å være en «hybridveileder» har forbedret *samarbeidet mellom dem og deres kolleger*, med 15 som er enige og 12 som er verken enige eller uenige. Gjennom intervjumaterialet ser vi at dette i stor grad har sammenheng med hvorvidt

<sup>6</sup> Kategoriene for helt og litt enig er slått sammen i denne tabellen. Det gjelder også for kategoriene helt og litt enig.

veilederne har hatt intern støtte fra nærmeste leder og hvorvidt det har vært gjennomført regelmessige refleksjonsmøter mellom de deltagende veilederne.

De fleste veilederne mener at de har blitt bedre til å *kartlegge den enkelte kandidat (24)*, *følge opp den enkelte kandidat (26)*, og *bidra til løsninger på utfordringer som oppstår på arbeidsplassen (27)* som «hybridveileder».

Veilederne er litt mer delt om det å være en «hybridveileder» har gjort dem bedre til å løse kandidatenes støttebehov *utenfor arbeidsplassen*, med 17 som er enige og 7 som er verken enige eller uenige.

De fleste veilederne rapporterer at de i «hybridsakene» har hatt kontakt med bedriften over en lengre tidsperiode enn de vanligvis har (20), flere møter på bedriften med mentor og/eller arbeidsgiver enn de vanligvis har (22), og mer kontakt med bedriften på digitale flater (17) og på telefon (21) enn de vanligvis har. Gjennom intervjuene med ledere så vi at deres motivasjon for prosjektdeltakelse ofte handlet om å få veilederne engasjert i en slik utvikling. En av lederne sa det slik på T1, i første datainnsamlingsrunde:

Det å spa inn den der tankegangen om at de må utfordre arbeidsgiveren om at det må være kvalitet og ikke bare pengene. For pengene kan vi godt gi, vi har de og vi skal bruke de, men hvis ikke det ligger noen kvalitet bak og en opplæring og utviklingen hos brukeren, så blir det bare en understøtte av utgiftene til arbeidsgiveren. (...) Så jeg gjentar igjen og igjen til alle veilederne at, lag en opplæringsplan når du skal inn i noe sånt. Spør hva som er gjort. Hvorfor har de behov for mer lønnsmidler. Hvorfor har de behov for mentor i en lengre periode. Hvorfor ligger det behov her? Få arbeidsgiverne til å si noe om funksjonen, om samarbeidet, om planen framover. Det gjør jeg og til de veilederne som er med her, det er jo en del av læringen hos oss. Hvordan bli trygg på å utfordre. (Ledergruppe T1, NAV B)

Disse funnene indikerer at det å være en «hybridveileder» kan bidra til betydelig utvikling, endring og læring for den enkelte veileder. Dette inkluderer økt faglig inspirasjon og mening og utvidet kunnskap, bedre kartlegging og oppfølging av kandidater, og økt kontakt med bedrifter. Samtidig er det noen områder, som samarbeid mellom kolleger og støtte til kandidater *utenfor arbeidsplassen*, hvor veilederne er mer delt.

### 2.2.3 Samarbeid med ulike aktører, i «hybridmodellen»

I hvor stor eller liten grad erfarer du at arbeidet med «hybridmodellen» har bidratt til et tettere/mer involvert samarbeid med:

	I svært stor/stor grad	I noen grad	I liten/svært liten grad	Ikke i det hele tatt	N
Markedsavdeling/markedskontakter i NAV	5	16	7	4	32
Mine egne veilederkolleger	13	16	3	0	32
Jobbspesialister	5	12	13	2	32
NAV hjelpemiddelsentral	2	7	15	8	32
Mentorer/faddere	23	6	1	2	32
Egne brukere i «hybridsaker»	27	5	0	0	32
Skole/aktører i utdanningssystemet	9	9	8	6	32
Helseaktører (psykolog, lege mm)	13	10	6	3	32
Eksterne tiltaksarrangører	7	7	12	6	32
Kandidatens familienettverk	3	11	12	6	32
Arbeidsgivere generelt	20	8	3	1	32

Tabell 10 Internt og eksternt samarbeid, i «hybridmodellen»<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Vi har slått sammen svarkategoriene «I svært stor/stor grad» samt kategoriene «I liten/svært liten grad»

Tabellen viser veiledernes vurdering av i hvilken grad arbeidet med «hybridmodellen» har bidratt til et tettere og mer involvert samarbeid med ulike aktører. Vi finner at graden av samarbeid varierer mellom veilederne og ulike grupper av interne og eksterne aktører. **Det er mest samarbeid med mentorer/faddere, og egne brukere i «hybridsaker»**, hvor henholdsvis 29 og 32 av veilederne rapporterer om samarbeid i noen eller stor grad. Det er også generelt mye samarbeid mot arbeidsgivere - 28 av veilederne rapporterer her om samarbeid i noen eller stor grad.

Minst samarbeid har veilederne med NAVs hjelpemiddelsentral, eksterne tiltaksarrangører og kandidatenes familienettverk. For disse aktørene rapporterte henholdsvis 23, 18 og 18 av veilederne lite eller ingen samarbeid. Når det gjelder samarbeid med jobbspesialistene ser vi at NAV-veiledere har mye samarbeid, mens nesten alle andre har litt eller noe samarbeid.

#### 2.2.4 Utvikling av eksternt samarbeid utvikler også det interne samarbeidet

Som tabellen over viser er det variasjon i ulike NAV-veileders samarbeid med ulike eksterne og NAV-interne aktører. Intervjuene med veilederne viser at utviklingen mot en mer utadvent oppfølgingspraksis blant enkelte av veilederne har vært en læringsprosess som har involvert ikke bare individuelle NAV-veiledere, men også andre ansatte i andre funksjoner ved kontoret:

(...) samspillet på kontoret har vært en læringsprosess, at vi har jobbet tettere og hatt planlagte møter for å hente styrke i hverandre, det har vært en givende prosess. Det å dele med andre kollegaer og sånt, få hjelpe til og snakke og bruke tematikken. (Fokusgruppe T2, NAV C)

Når vi får til dette gode samarbeidet som vi har her på kontoret, så er det veldig viktig at vi tar det og så bruker vi det der ute og. Og samarbeider når vi har mentorer, og samarbeider når vi har arbeidsgivere og sånne ting. For vi ser jo hvor viktig det er, hvor mye bedre oppfølging de får her hos oss. (Fokusgruppe T2, NAV D)

Veilederne forteller om møter med arbeidsgivere som viser en ekstraordinær villighet til inkludering. Dette er en verdifull innsikt som kan videreformidles og fungere som nyttige tips for kollegaer på NAV-kontoret:

Vi avdekker ting hos brukeren som vi på en måte ikke kan finne ut av på et møte, men som må gjøres i en arbeidssituasjon, som gjør (...) at vi har større sjanse for å lykkes neste gang hvis ikke det fungerte der. Eller at den ryggen holder rett og slett ikke i en sånn type jobb, så da må vi tenke annerledes. (Fokusgruppe T1, NAV G)

Utviklingen av en mer utadrettet oppfølgingspraksis har dessuten hatt en ekstra effekt. En veileder forteller om samarbeid med jobbspesialistene i det utadrettede arbeidet:

Jeg har ikke hatt kontakt med markedskontaktene, men jobbspesialistene synes jeg er veldig fine å samarbeide med. Da jobber vi, på en måte, sammen med hver våre oppgaver (...) til det beste for brukeren. (Fokusgruppe T2, NAV D)

Vi ser konturene av at det eksterne samarbeidet med mentorer gir grobunn for økt internt samarbeid ved NAV-kontoret. Når NAV-veiledere skal finne fram til bedrifter og utvikle et samarbeid med mentorer i disse, krever det økt kommunikasjon og koordinering internt. Dette styrker interne bånd ved NAV-kontorene. Flere NAV-veiledere forteller at utviklingen av et tettere samarbeid med mentorer har medført bedre internt tverrfaglig samarbeid ved NAV-kontoret, for eksempel med markedskontakter som kjenner muligheter i arbeidsmarkedet.

Men det er vi som kommer på møter, og identifiserer en mentor og sånne typer ting, men døren ble åpnet for oss på forhånd i form av at her hadde de et behov som passet til de individene vi har. (Fokusgruppe T1, NAV G)

En veileder sier at de har hatt fokus på å dra mer nytte av markedskontakter ved å «løfte våre brukere og hvilke behov de har til de som kjenner markedet og kan finne bedrifter som kan passe

til dem» (Fokusgruppe T1, NAV G). En annen veileder ved det samme kontoret sier at «vi kan styre de litt i større grad» og at si at «dette er behovet vårt nå» (Fokusgruppe T1, NAV G).

NAV-veiledere og markedskontakter ved et av kontorene opplyser at de har utviklet en brosjyre om mentorsamarbeid rettet mot arbeidsgivere. Imidlertid har brosjyren hatt begrenset bruk da de har erfart at direkte dialog med arbeidsgiverne er mer effektiv enn å tilby en brosjyre. En veileder ved kontoret sier videre at det er enklere å identifisere en jobbmatch når man kjenner arbeidsgiverne i området godt:

Og når du da sitter i dialog med en bruker som sier at han skal søke på den og den bedriften, så har vi kanskje akkurat vært der og snakket med dem. Så har vi litt info vi kan gi tilbake, da (...) Og så får arbeidsgiverne fortelle om (...) om bedriften sin, og det liker de jo kjempegodt. Vi får mye informasjon og mye kunnskap når vi farter rundt sånn (...) Vi har jo dialog med arbeidsgiveren da, og spør om det er aktuelt at vi kunne ha kobla på en fadder eller hva en skal kalle det, som følger opp litt ekstra i bedriften. De er jo aldri motvillige, det har jeg ikke opplevd i det hele tatt altså. (Fokusgruppe T1, NAV H)

Ifølge noen NAV-veiledere hevder arbeidsgivere ofte at det er stort behov for opplæring, og at de forventer at NAV skal finansiere den nødvendige opplæringen for brukeren. NAV-veiledere har spekulert på om arbeidsgivere søker om forlengelse uten at det egentlig er behov for det. Med et tettere samarbeid med en mentor i bedriften har de fått bedre innsyn i utfordringer og behov på arbeidsplassen.

Veilederne forteller dessuten at ledelsen ved kontoret er opptatt av at alle skal ha en viss grad av kontakt ut mot arbeidsmarkedet. Dette krever ikke bare prioritering i individuelle NAV-veilederes porteføljer, men også en koordinert innsats fra alle relevante interne ressurser, som markedskontakter, jobbspesialister og ledelse på alle nivåer. Hver av disse ressursene spiller en viktig rolle i å styrke det eksterne arbeidet. Dermed blir det interne samarbeidet på tvers av avdelinger avgjørende for å sikre at alle aspekter av organisasjonen jobber mot de samme målene.

### **2.2.5 Hvordan beskriver veilederne den viktigste læringen med egne ord?**

I avslutningen av spørreundersøkelsen til deltakende NAV-veiledere i prosjektet stilte vi det åpne spørsmålet *Beskriv med egne ord hva du mener er de tre viktigste tingene du har lært gjennom å arbeide som «hybridveileder»*. Gjennom besvarelsene identifiserte vi tre hovedområder der veilederne har lært mye gjennom å jobbe som «hybridveiledere»:

#### 1. Viktigheten av tett oppfølging og tilpasning:

Veilederne har erkjent betydningen av å gi nær oppfølging til både kandidater og arbeidsgivere. De har lært at tilrettelegging kan ha stor innvirkning på den enkelte kandidat, og at det er nødvendig å tilpasse løsninger basert på individuelle behov og omstendigheter. Veilederne har også anerkjent utfordringene brukere med nedsatt arbeidsevne kan møte i å representere seg selv i en arbeidssituasjon.

Læringen veilederne rapporterer om her kan betraktes som en form for enkelkretslæring. De har lært å forbedre og tilpasse eksisterende praksis innenfor rammene av egen praksis. De har lært mer om hvordan de kan optimalisere oppfølging av både kandidater og arbeidsgivere, og har fått bedre kunnskap om kompleksiteten i brukernes situasjon.

#### 2. Samarbeid og kommunikasjon:

Gjennom å jobbe som «hybridveiledere» har veilederne sett verdien av å styrke samarbeidet med arbeidsgivere og helsepersonell, og de har opplevd at det har bidratt til en bedre forståelse av

«det store bildet». De har også sett viktigheten av åpne kommunikasjonskanaler med arbeidsgivere og mentorer, og verdien av å ha kolleger å drøfte saker med.

Å jobbe tettere med arbeidsgivere og helsepersonell, og å snakke mer åpent med arbeidsgivere, kan sees som en form for enkelkretslæring, hvor veilederne har utviklet og forbedret eksisterende ferdigheter og praksis. Imidlertid kan verdien av kollegial drøfting og felles samtaler og refleksjoner potensielt peke mot dobbeltkretslæring, da dette kan utfordre og endre eksisterende normer for hvordan saker skal håndteres.

### 3. Lærings- og utviklingspotensialet i «hybridmodellen»:

Veilederne har oppdaget at «hybridmodellen» tilbyr betydelige lærings- og utviklingsmuligheter. Ved å jobbe med noen få kandidater, har de blitt bedre rustet til å håndtere hele porteføljen, og de har utviklet en dypere forståelse for ulike utfordringer som kan oppstå i et arbeidsforhold. I tillegg har de utvidet sitt profesjonelle nettverk og har utviklet en sterkere vektlegging på oppfølging etter ansettelse.

Å lære å jobbe med «hybridmodellen», inkludert å se at det å jobbe med noen få kan forbedre evnen til å jobbe med mange, og å utvide nettverket sitt, kan ses på som en form for dobbeltkretslæring. Dette er læring som kan utfordre og potensielt endre veiledernes eksisterende forståelse av deres rolle og arbeidsmetoder.

Disse tre områdene indikerer at arbeid som «hybridveileder» har gitt veilederne verdifull innsikt og utvikling på flere områder. De har lært om betydningen av tilpasning og tett oppfølging, verdien av samarbeid og kommunikasjon, og de har opplevd lærings- og utviklingspotensialet som ligger i hybridmodellen. Dette kan peke mot at hybridmodellen kan bidra til å styrke veilederrollen, og at den kan være et effektivt verktøy for å fremme læring og utvikling i NAV.

Gjennom intervjuene med veilederne kommer det også frem en fjerde dimensjon som fremstår som vesentlig i forhold til læring og utvikling, *mengdetrening*. Det er av vesentlig betydning at NAV-veiledere opparbeider seg flere erfaringer med oppfølging og at de reflekterer over disse erfaringene både individuelt og kollektivt. Det handler om å lære seg til å stille de gode spørsmålene, lære å lære, som to av veilederne ved samme kontor beskriver slik:

- (1) Etter hvert er det klart at, særlig når vi snakker om mentoroppfølging, det har vi gjort lenge i NAV, men hva er det egentlig som skjer når vi lykkes? Hva har vi gjort da? Det kan være veldig interessant – og hva er det som har skjedd når vi ikke lykkes?
- (2) Jeg vet at for min egen del har jeg hatt to mentorer inne, som jeg har jobbet med. Begge er ute nå, jeg har startet ett nytt mentorforhold nå, og jeg ser jo at det mentorforholdet blir en suksesshistorie. De to forrige var det kanskje ikke. Så den erfaringen en gjør seg underveis, å få landet en forståelse, jeg selv har brukt tid på det hvert fall. (Fokusgruppe T1, NAV B)

## 2.3 Oppsummering

I dette kapittelet har vi vist at prosjektdeltakelsen og arbeidet med å utvikle veilederrollen, prøve seg ut som «hybridveileder» og kollektive refleksjonsprosesser har bidratt til å utvikle inkluderingskompetanse i NAV, samtidig som det har gitt individuell læring og utvikling. Arbeid som «hybridveileder» har gitt veilederne verdifull innsikt og utvikling på flere områder. De har lært om betydningen av tilpasning og tett oppfølging, verdien av samarbeid og kommunikasjon, og de har opplevd lærings- og utviklingspotensialet som ligger i «hybridmodellen». Dette antyder at «hybridmodellen» kan bidra til å styrke veilederrollen, og at den kan være et effektivt verktøy for å fremme læring og utvikling i NAV.

Vi har videre vist at det har foregått en blanding av enkel- og dobbeltkretslæring. Veilederne rapporterer om læring som har ledet til forbedringer innenfor eksisterende praksis (enkelkretslæring), men også om læring som har potensiale til å utfordre og endre deres eksisterende forståelse av deres rolle og arbeidsmetoder (dobbelkretslæring). Dette indikerer at arbeidet som «hybridveileder» har bidratt til betydelig læring og utvikling.

Vi ser også konturene av at det eksterne samarbeidet med mentorer gir grobunn for økt internt samarbeid ved NAV-kontoret. Når NAV-veiledere skal finne fram til bedrifter og utvikle et samarbeid med mentorer i disse, krever det ikke kun individuell kompetanse i samhandlingen med eksterne aktører, men også økt kommunikasjon og koordinering internt. Dette styrker interne bånd ved NAV-kontoret, det forbedrer arbeidsflyten og kan føre til et mer effektivt og harmonisk arbeidsmiljø. Flere NAV-veiledere forteller at utviklingen av et tettere samarbeid med mentorer har medført bedre internt tverrfaglig samarbeid ved NAV-kontoret, for eksempel med markedskontakter og jobbspesialister som kjenner muligheter i arbeidsmarkedet. Dette er en tydelig markering av organisasjonslæring som har styrket NAV-kontorets inkluderingskompetanse.

### 3 Defensiv rutiner i arbeidet – barrierer for utvikling, endring og læring på NAV-kontoret

De fleste av oss har jo vært på ett og annet arbeidsgiverbesøk. Poenget er at det duger jo ikke. Så, det er, liksom, forståelsen av at, at vi må, liksom, vi må virkelig skru til innsatsen. Vi må gjøre mye mer (...) Den mynten har liksom ikke tikked ned. Men det er klart. Vi er folk. Vi beskytter oss selv (Ledergruppe T2, NAV F)

I det forrige kapittelet viste vi hvordan en rekke faktorer på individ- og gruppenivå virker sammen og bidrar til både intensjonelle og utilsiktede endringer i måten NAV-veiledere arbeider innenfor hybridmodellen. Vi viste eksempler på både enkelt- og dobbeltkretslæring, men det ble samtidig lagt vekt på at det var stor variasjon mellom deltakerkontorene i prosjektet. Samlet kan man si at læring tar tid, krever ressurser og at man tar høyde for nye innfallsvinkler til arbeidsinkluderingsprosessen.

Under kommer vi nærmere inn på potensielle årsaker til at ønsket endring av praksis kan være vanskelig å komme i gang med, og vanskelig å få til i det hele tatt. Vi skal vise at defensive rutiner som bidrar til å forhindre læring og endring finner sted både i arbeidsorganiseringen på det enkelte NAV-kontor, i den enkelte NAV-veileder, i avdelingen rundt den enkelte, hos ledelsen og med bakgrunn i de styringssystemene som utgjør selve rammeverket for arbeidet i førstelinjetjenesten.

Kapittelet presenterer de ulike barrierene for utvikling, endring og læring på NAV-kontoret samlet etter tema. I presentasjonen av disse er det viktig å ta med seg at ikke alle barrierer er like fremtredende i alle NAV-kontor, og at mange av barrierene er blitt mindre betydningsfulle utover i prosjektprosessen.

#### 3.1 Oversikt over NAV-interne barrierer for utvikling av tettere samarbeid med arbeidsplassen

I tabellen under vises en oversikt over tre ulike nivåer av NAV-interne forhold som opptrer som barrierer for læring, utvikling og endring av veilederrollen, samt for tettere samarbeid med arbeidsgivere og mentorer. Analysene er i sin helhet basert på intervjumaterialet i prosjektet (enkeltintervjuer, fokusgruppeintervjuer). Alle de fire hovedkategoriene - *styring og organisering*, *tillært inkompetanse*, *NAV-veileders kompetanse*, *holdninger* – blir tatt opp i mer detalj under avsnittene 3.3 til og med 3.6.

## Fra rutinebasert til reflektert praksis

<b>STYRING OG ORGANISERING</b>	Ressurssituasjon	<p>Lav bemanning og/sykefravær blant de ansatte</p> <p>Lokalkontorene mangler økonomi til reiser ut til arbeidsplass</p>
	Omstillingsprosesser	<p>Bytting av porteføljer – tidstyv i systemet + motvirker relasjonsbygging med brukere og arbeidsgivere</p> <p>Endringstretthet – må hele tiden forholde seg til noe nytt</p>
	Mangelfullt internt samarbeid i NAV	<p>Personavhengighet i samarbeid mellom stat og kommune</p> <p>Ulik kompetanseprofil i stat og kommune</p> <p>Deling mellom stat og kommune – samarbeid er ikke nødvendigvis på plass på de store kontorene</p> <p>Marked vil heller jobbe overordnet</p> <p>Ansvarsforvirring bidrar til at brukerne blir kasteballer i systemet, og til manglende intern samhandling i NAV</p>
	Svak fleksibilitet innenfor tiltaksrammene	<p>Vanskeliggjør samarbeidet med arbeidsgivere, bidrar til negative holdninger på arbeidsgiversiden, bidrar til avslutting av inkluderingsprosessen</p> <p>NAV-veiledere «mister» brukeren når tiltak tas i bruk – får konsekvenser for relasjonsbygging med arbeidsgiver</p>
	Styringssystemet	<p>Ovenfra og ned – for eksempel nedtrekk i tiltaksbudsjetter</p> <p>barriere for lokal utvikling; får ikke bistand i lokalt forankret utviklingsarbeid</p> <p>Fokus på drift fremfor utvikling - rutineorientert drift</p> <p>Målstyring skaper utfordringer for «samlæring»</p> <p>Målstyring på bekostning av kvalitet</p> <p>Administrativt arbeid gis forrang - inntektssikring</p> <p>Spesialistfunksjoner i NAV tar oppmerksomhet bort fra utvikling av veilederrollen i arbeidsinkludering; indirekte nedprioritering av NAV-veilederrollen</p>
	For mange parallelle fokusområder	<p>For mange fokusområder samtidig gir manglende fokus</p> <p>Kontinuerlige endringer av funksjoner i NAV gjør at alt skal fokuseres på samtidig</p>
	Manglende kollektive refleksjons- og læringsprosesser	<p>Fokus på å løse enkeltsaker – ser ikke helhetsbildet</p> <p>Drilles på å være direkte løsningsorientert (drift), overordnet refleksjon (utvikling) kommer lenger ned på listen eller er ikke en del av jobben i det hele tatt</p> <p>Individuell opplæring fører ikke til ønsket effekt</p>
<b>TILLÆRT INKOMPETANSE</b>	Ledere som velger minste motstands vei	<p>Velger ikke-håndtering når NAV-veiledere har motstand mot å endre praksis: Fortsetter en praksis selv om man vet at den ikke fungerer</p>
	Individualisering av problemer	<p>For mange erfarne NAV-veiledere som ikke ønsker endring</p> <p>For lite kunnskapsbasert praksis fra ledere og NAV-veiledere</p>
	For lite samarbeidsorientert mot arbeidsgiver	<p>For opptatt av «å selge inn kandidater», arbeidsgivere får feilaktig inntrykk av hva som skal til</p>
	Hvordan nyansatte presenteres for arbeidet	<p>Må først lære alle de administrative systemene (fagsystemene)</p> <p>Blir ikke drillet på arbeidsgiverkontakt fra start</p> <p>Marked er ikke på banen</p>
<b>NAV-VEILEDERS KUNNSKAP OG KOMPETANSE</b>	Prioritering i portefølje	<p>Vanskelig å prioritere oppfølging – lettere å bruke tiltak</p> <p>Store porteføljer kan gjøre det vanskelig å få oversikt over brukerne + fører til at bestiller-utfører-modellen blir foretrukket som tilnærming</p> <p>Ulike brukergrupper – ulike oppgaver og prioriteringsmuligheter</p> <p>Mangler kompetanse på oppfølging og prioritering i porteføljer</p> <p>Mangler erfaring med arbeidsgiverkontakt</p>
	Handlingslammelse	<p>Frustrasjon og fortvilelse virker handlingslammende</p> <p>Manglende anerkjennelse i jobben bidrar til tap av mening i arbeidet</p> <p>Motstridende signaler fra ledelsen</p>
	Manglende utviklingskompetanse	<p>Hvordan jobbe ut ny praksis nedenfra når man vanligvis blir instruert ovenfra</p> <p>Ledelsen mener det er rom for nyvinning, veilederne opplever det motsatte</p> <p>NAV-veiledere mangler erfaring med utviklingsprosjekter, vant til å bli fortalt hva de skal gjøre</p>
	Prosjektarbeid og/eller spesialfunksjoner som skal fokusere	<p>Autonomi i arbeidet kan i seg selv forhindre endring og utvikling</p>



<b>HOLDNINGER</b>	Holdninger overfor brukerne og/eller arbeidsgivere	Brukerne er ikke jobbklaare, står for langt fra arbeid, er for passive, tar ikke initiativ, er ikke motiverte. Det skulle vært mulig å sanksjonere brukerne Vanskelig å selge inn ideen om mentor på arbeidsplassen Mange har ikke behov for mentor – vil ikke bidra til stigmatisering av bruker
-------------------	--	--

Tabell 11 Ulike nivåer av NAV-interne forhold som opptrer som barrierer for læring

## 3.2 Styling og organisering i NAV

Våre analyser av forhold som kan bidra til å forhindre læring og endring av etablert praksis i NAV viser at det er en hel rekke forhold som kommer inn under hovedkategorien *Styling og ledelse*, se tabell 10.

### 3.2.1 Rutineorientert drift fremfor utvikling

En hovedbarriere i endrings- og utviklingsarbeid som går igjen i beskrivelsene til både NAV-veiledere og ledere, på tvers av kontortilhørighet og uavhengig av tidspunkt (TO, T1, T2) er *fokus på rutineorientert drift, fremfor utvikling*. Det er lite tidsressurser tilgjengelig til å jobbe med utvikling av kompetanse i veilederrollen idet veilederne i hovedsak jobber med standardoppfølging eller «å slukke branner», som det blir sagt.

Jeg har tenkt at det jeg har hatt dårlig samvittighet over, det er når sykepenger nærmer seg slutten. Da må det en avklaring til for å vite hva veien videre er. Det handler om inntekt for brukerne. Det kan jeg ikke nedprioritere. Det er viktig. Det er noen oppgave, noen kontakter som er veldig krevende hvor du kan si at, vet du hva, du må vente til neste uke. Men andre ting kan man ikke, då får jeg dårlig samvittighet hvis noen står uten inntekt fordi jeg ikke har hatt tid til å gjøre den og den oppgaven (Fokusgruppe T2, NAV E)

Flere trekker også frem at den generelle *ressurssituasjonen* får konsekvenser for arbeidsutøvelsen til den enkelte veileder gjennom for eksempel at sykefravær blant de ansatte øker presset på dem som er igjen idet det medfører får økt oppfølgingsansvar og økte porteføljestørrelser. Dette gir også begrensninger i mulighetene til å jobbe med endringsprosjekter

### 3.2.2 Omstillingsprosesser

Det legges videre vekt på at *omstillingsprosesser* i seg selv får en rekke uintenderte konsekvenser. Omstillingsprosesser fører ofte til uro i organisasjonen, til økt arbeidspress på den enkelte og til usikkerhet for fremtiden. Flere gir også uttrykk for det som i forskningslitteraturen gjerne benevnes som *endringstretthet* (Stensaker & Meyer, 2012) – at den enkelte mister troen på at omstillingen i seg selv vil medføre forbedringer i arbeidssituasjonen. Det gjelder særlig NAV-veiledere som opplever lite mening i arbeidet, sammen med opplevd mangel på anerkjennelse for den jobben de utfører.

Vi har formidlet ut. Vi har skreket og vi har sagt «vi må ha mindre porteføljer, for vi vil jobbe sånn! (...) Vi har hatt ørten prosjekter, og det kommer nye ting hele tiden (...) folk forlater denne organisasjonen fordi det er lite anerkjennelse, det er lite rom, vi blir ikke alltid hørt i det vi ønsker. (Fokusgruppe T1, NAV A)

Mange NAV-veiledere legger også stor vekt på forhold knyttet til *bytting av porteføljer*. Dette blir beskrevet som en utfordring både for dem selv og for utvikling av relasjoner med arbeidsgiverne, som en «tidstyv som ligger innebakt i systemet.

Det er ledelsen som sørger for at vi stadig må endre porteføljene. Og det henger jo sammen med at, av og til har vi porteføljer med 100, og det er for mange, og vi skal ned til 50, men da må jo noen fordeles

## Fra rutinebasert til reflektert praksis

på de andre (...) det er ikke sånn at jeg vil kaste de fra meg. Jeg vil jo gjerne beholde dem for nå har jeg gode relasjoner til dem! (Fokusgruppe T1, NAV A)

Ja, for man må jo snakke litt om utfordringene og dette med bytte av veileder. Det skjer jo ganske mye i NAV. Og det er klart at disse som er mentor- og lønnsstilskudd, de er jo knyttet til brukeren og ikke nødvendigvis til veilederen. Så når de bytter veileder så får jo arbeidsgiveren på en måte en ny person å forholde seg til. Og jeg har vært inne i saker hvor jeg kanskje er den fjerde personen arbeidsgiveren må forholde seg til, og det er klart at arbeidsgiver ikke er så positiv til det. (Fokusgruppe T1, NAV A)

### 3.2.3 Spesialistfunksjoner i NAV

*Spesialistfunksjoner i NAV* (eksempelvis jobbspesialistfunksjonen) oppfattes av enkelte ledere som en barriere for utvikling av veilederrollen idet de tar fokus bort fra veilederfunksjon, og slik sett representerer en *indirekte nedprioritering* av veilederrollen. Flere ønsker seg en større satsning på å gi NAV-veiledere muligheter til å utvikle egen kompetanse, samt at tilbakemeldinger og perspektiver fra dette leddet i større utstrekning kunne vært hensyntatt i strategiutforming og utforming av ny tiltakssatsning. Enkelte ledere gir uttrykk for stor frustrasjon og erfarer at det er lite rom for prioritering også for deres del idet det er knapphet på ressurser:

Ettersom årene har gått har vi nesten blitt redusert til en sånn sekretærfunksjon. At vi i mindre grad har fulgt brukerne tett. De som har gjort det har vi hatt prosjektmidler på, for jeg vil jo at folk skal gjøre jobben her. Jeg liker ikke at vi får sånne jobbspesialister, jeg ble rasende når de begynte med det! Jeg vil ikke ha det, jeg vil ha penger sånn at alle mine ansatte kan det der. (Ledergruppe T2, NAV B)

### 3.2.4 Styringssystemer

Styringssystemer i NAV fremstår som en barriere for endring og læring i tilfeller der retningslinjer og prioriteringer fra overordnede nivåer legger press på det lokale NAV-kontoret, og medfører enten at man fortsetter å prioritere bestemte tiltak og modeller, selv om ens egne vurderinger tilsier at de ikke nødvendigvis gir ønsket effekt, eller at overordnede satsninger og føringer kommer i konflikt med forsøk på lokal utvikling. Dette ble også nevnt som forklaringer på hvorfor NAV-kontorene til tider fant det vanskelig å prioritere arbeidet med å utvikle en hybrid-tilnærming i veilederrollen. Flere ledere etterlyser også utviklingsrettet støtte direkte til det enkelte NAV-kontor:

På statlig side har vi kompetanseenheter. Det føles jo ofte som at vi blir pålagt nye oppgaver ute på lokalkontorene som har til hensikt at de som sitter og hever høyere lønn enn oss skal ha noe å fylle dagene med. Det kan oppleves som ikke så veldig meningsfylt alltid (...) Jeg skulle mye heller sett at framfor alle disse kompetanseenheterene våre så hadde vi en praksisnær FOU-avdeling som kom ut og prøvde ting på lokalkontorene og hjalp til med å implementere det som viste seg å fungere. (Ledergruppe T2, NAV E)

*Målstyring* blir beskrevet som en faktor som både gir utfordringer i forhold til «samlæring» og som en styringsfaktor som får konsekvenser for kvaliteten på de tjenestene som skal tilbys:

(...) nå må vi få flere folk på tiltak, det er ikke nok folk på det nå, så må vi få folk på tiltak. Det er mye mer trykk på det, da er det litt vanskelig å nå gjennom med samskaping og samlæring rundt dette som vi holder på med nå da. (Fokusgruppe T1, NAV B)

Man har hatt for mye fokus på å bare kunne telle antall tiltak og så har vi brukt altfor lite tid på kvalitet og innhold. Jeg husker vi hadde, liksom, pizza til den som klarte å lage flest tilretteleggingsgarantier. (Ledergruppe T2, NAV F)

### 3.2.5 For mange parallelle fokusområder

Interaksjonen mellom overordnede styringssignaler og lokal praksis og arbeidsutførelse genererer flere utfordringer for ledere og NAV-veiledere i deres arbeid. Mange rapporterer at

kontinuerlige endringer i NAVs funksjoner resulterer i en situasjon hvor «alt må fokuseres på samtidig». Både NAV-veiledere og ledere beskriver en situasjon der parallelle fokusområder fører til at hver enkelt innsats blir mindre grundig håndtert, og resulterer i at ingenting egentlig gis tilstrekkelig oppmerksomhet. Innføringen av stadig nye fokusområder kan derfor vanskeliggjøre konsentrasjonen om en utvikling som allerede er i gang.

Men det skjer jo stadig endringer på organisering. Det er jo stadig vekk at man finner på noe nytt. Man vet jo at man tidligere hadde egne personer på KVP, ikke sant. Så det har man tatt vekk. Også har man funnet ut at det er bedre at hver enkelt veileder sitter og hamrer gjennom de tiltakene og følger opp disse her, men tidligere hadde man egne personer, ikke sant. Jobbspesialister er jo et nytt begrep som har kommet opp. Så det er stadig endring, ikke sant. (Fokusgruppe T1, NAV A)

### 3.2.6 Mangelfullt internt samarbeid i NAV

Det ser ut til å være et utnyttet potensial for læring og utvikling ved å bedre de interne samarbeidsrelasjonene i NAV. Det som beskrives som et mangelfullt internt samarbeid fungerer som en barriere for både endring av praksis i retning av tettere oppfølging av brukere og arbeidsgivere og som en barriere knyttet til den generelle kunnskapsutviklingen. Jobbspesialistene besitter en kunnskap om arbeidsinkluderingsprosesser som tilsynelatende brukes lite i bestrebelsene på å utvikle NAV-veilederrollen, og markedskontaktens nettverk og kunnskap om arbeidsgivere brukes ikke nødvendigvis aktivt når potensielle arbeidsgivere og brukere skal kobles. Flere av informantene hevder at det kan være vanskelig å få «marked på banen» i det de ikke går inn i enkeltbrukere eller enkeltsaker:

Hva skal vi bruke markedsteamet til da? De vil jo liksom ikke ta i de brukerne vi sitter med (...) Det var en sånn generell oppfatning i kontoret, da, at man var litt usikker på hvordan man skulle bruke de. (Ledergruppe T2, NAV F)

Begrenset intern samhandling mellom ulike interne kompetanseområder kan også bidra til en form for ansvarsforvitring som resulterer i at brukerne blir «kasteballer i systemet». I sitatet under ser vi også at en innebygd forventning om at ansvaret for samhandling på tvers ligger på ledernivå, bidrar til ansvarsforvitring hos den enkelte veileder:

Og det som ofte skjer her hos oss det er at marked sier at det er oppfølgingsansvar, og så sier oppfølging at «nei, det er markedsansvar». Og så blir det en sånn kasteball, og det går mest utover oss (...) For alle vil samhandle, men det er bare det at jeg tror folk forventer at dette er på ledelsesnivå. Og da står folk litt sånn «dette er ikke mitt ansvar». (Fokusgruppe T1, NAV A)

I flere av de involverte NAV-kontorene fremstår begrenset samarbeid mellom stat og kommune også som en barriere for utvikling og læring. Det blir trukket frem at statlig og kommunal side har ulike kompetanser og ulik innretning av arbeidet, og at eventuelle samarbeidsrelasjoner kan være for formalisert og/eller for personavhengig. På ett av kontorene beskriver ledere og NAV-veiledere situasjonen slik:

Vi har jo sosialfaglig kompetanse i kommunene, kan veldig mye om å det å jobbe med brukere, hva vi må ta hensyn til, brukermedvirkning, alt dette. Men vi mangler den kompetansen i forhold til kontakt med arbeidsgiver, hva er viktig i forhold til mentorrollen, hvordan følge opp, hvorfor er det så viktig å følge opp. Men dette snakker vi ikke om. Fordi vi har på en måte ikke skapt oss et rom eller en arena der det er naturlig at dette blir tema. Og så mangler vi kanskje den teoretiske biten, sant. (Ledergruppe T2, NAV C)

Det har jeg merket nå at jeg begynner å jobbe sammen med statlig. De er mye mer orientert ut mot tiltak i forhold til oss som jobber kommunalt. Det er naturlig for de å ha så mange i porteføljen og utfordringer de vil ha avklart. (Fokusgruppe T2, NAV C)

### 3.2.7 Svak fleksibilitet innenfor tiltaksrammene

Tiltaksrammene ser ut til å begrense veiledernes fleksibilitet, noe som kan hindre konstruktivt samarbeid og relasjonsbygging overfor arbeidsgivere og brukere. NAV-veiledere beskriver situasjoner der inkluderingsforløp på arbeidsplassen stopper opp fordi det ikke er mulig å forlenge tiltak, selv om både NAV-veiledere og arbeidsgivere ønsker det. Dette kan skape negative holdninger blant ellers positive arbeidsgivere og gjøre det vanskelig å initiere nye inkluderingsforløp hos samme arbeidsgiver. Flere NAV-veiledere opplever at de «mister» brukeren når tiltak iverksettes, noe som kan ha negative konsekvenser for utvikling av relasjoner med arbeidsgiver.

Noen har påpekt at bruken av mentortilskuddsordningen i seg selv kan ha innebygde begrensninger når det gjelder hvem som kan fungere som mentor for den enkelte bruker. Siden mentortilskuddet er knyttet til en bestemt kontaktperson i bedriften, kan dette påvirke valget av mentor (det kan for eksempel være nærliggende for arbeidsgiver å ta denne rollen selv), og i tillegg begrense kontakten mellom mentor og NAV-veileder. Flere av mentorene vi intervjuet, som selv var arbeidsgivere, nevnte også dette problemet, og mente det var enklest om tilskuddet var knyttet til dem. Flere av NAV-veilederne trakk frem tilbakemeldinger fra arbeidsgivere som opplevde søknadsrutiner i NAV som vanskelige:

Skjemaene til NAV er vanskelige, for de skal ha fødselsnummer og arbeidsgiver kan ikke søke på egenhånd. Eller, det kan de nok, men når vi skal søke for de og hjelpe til da må du ha fødselsnummeret og navnet til mentoren. Det vanskeliggjør prosessen. Det er en liten baug vi kunne tenkt oss å få fjernet. (Fokusgruppe T2, NAV C)

### 3.2.8 Manglende kollektive refleksjons- og læringsprosesser

Veilederne i NAV opplever ofte at deres arbeidshverdag er sterkt preget av å løse enkeltsaker. De er trent til å være direkte løsningsorienterte, noe som betyr at deres fokus primært er på drift, mens overordnet refleksjon og utvikling kommer lenger ned på listen eller ikke er en del av jobben i det hele tatt. Som et eksempel, i teammøter, blir saksdrøftinger prioritert, gjerne uten at det er faglig forankret, for eksempel i forhold til dreiningen mot «place-train». En leder uttrykte frustrasjon over dette, og sa:

Det som gjerne har skjedd er at jeg har en plan om at vi skal ta det på teammøte, men det punktet må stå nederst. Fordi det er saksdrøftinger som er viktigst. Hva skal jeg gjøre i den konkrete saken her, da må du ha et svar helst fort, så det må vi snakke om. Og så kommer du til den siste, nei nå må jeg gå i nytt møte. (Ledergruppe T2, NAV D)

I tillegg til fokus på enkeltsaksdrøftinger, er perspektivet på læring og kompetanseutvikling i NAV noen ganger en barriere i seg selv. Det fremheves at kompetanseutvikling i for stor grad knyttes til utvikling av enkeltansatte, og at dette kan forhindre samarbeid og kollektive løsninger. En av veilederne uttrykte skepsis til denne tilnærmingen og sa: «Det at det kommer en person som har vært på kurs og skal revolusjonere verden, det er litt vanskelig.» (Fokusgruppe T2, NAV G).

**Dette antyder at det er behov for en mer kollektiv tilnærming til opplæring og utvikling i NAV, der grupper av ansatte i fellesskap reflekterer over egen praksis – utover ren saksdrøfting.** Også ledelsen gir uttrykk for at **det kan være for lite kunnskapsbasert praksis, både fra ledelsens og de veiledernes side:**

Altså, de saksbehandlere som har sittet inne på cellekontoret i alle år og jobbet inne (...) det blir fort mye synsing, så jeg tror også at vi som ledere må bli mye flinkere til å gå inn og undersøke, da: men virker det faktisk? Virkelig finne data på det vi gjør. For vi kan føle og syntes mye, og det gjør alle folka våre. Litt sånn ut fra ståsted. (Ledergruppe T2, NAV F)

## 3.3 Tillært inkompetanse

«Skilled incompetence» (Argyris, 1993), eller «tillært inkompetanse» på norsk, er et begrep som beskriver en situasjon der individer eller organisasjoner har utviklet spesifikke ferdigheter eller rutiner som hindrer dem i å lære eller tilpasse seg nye omstendigheter. Disse ferdighetene eller rutinene kan opprinnelig ha blitt utviklet for å takle spesifikke utfordringer eller problemer, men over tid og overført til andre sammenhenger, kan de ha blitt ineffektive eller kontraproduktive. Tillært inkompetanse refererer slik til at aktørene er «dyktige» til å utføre handlinger, eller følge etablerte rutiner, men samtidig er de «udyktige» eller «inkompetente» i den forstand at handlinger eller rutiner ikke fører til ønsket resultat. Til tross for dette fortsetter individer eller organisasjoner å bruke disse ferdighetene eller rutinene, ofte fordi de er blitt en integrert del av deres arbeidspraksis eller organisasjonskultur. Dette kan hindre innovasjon og læring, og kan føre til stagnasjon eller tilbakegang.

Vi ser indikasjoner på at både NAV-veiledere, og deres ledere, har utviklet strategier for å unngå, snarere enn å anerkjenne, eksisterende problemer eller praksis som ikke gir ønskede resultater med tanke på arbeidsinkludering. Dette kan forstås som en form for «tillært inkompetanse», der defensive rutiner fungerer som en barriere som forhindrer produktiv organisasjonslæring og påvirker den enkeltes opplevelse av autonomi og kontroll.

### 3.3.1 Ledere som velger minste motstands vei

Tillært inkompetanse ser ut til å opptre både individuelt og kollektivt, og kan knyttes til et uutnyttet nivå på kollektiv refleksjon og læring. Som en leder uttrykte det: «Vi prøver på nytt selv om vi kanskje vet at dette går ikke.» (Ledergruppe T2, NAV C) Dette illustrerer hvordan «skilled incompetence» kan manifestere seg i praksis, og hvordan det kan hindre effektiv problemløsning og læring.

Ledere kan velge å ikke håndtere motstand mot å endre praksis blant veilederne. Dette kan føre til en situasjon der noen NAV-veiledere er aktive og engasjerte mens andre velger å ikke delta i aktiviteter eller prosesser som skal utvikle ny praksis. Som en leder uttrykte det:

Vi ble ny organisasjon (...) vi ønsker å ta handlingsrommet. Vi skal prøve ut ting. Vi skal teste. (...) Men vi har veldig mange som sitter og venter på beskjed. Vi kan jo liksom fokusere på dem som sitter stille og liksom aldri... (...) eller så kan vi fokusere på de som har lyst og som vil. Og så har vi valgt det siste da (...) det ble litt sånn A og B-lag (...) det er tungt. Å dra folk, liksom etter seg. (Ledergruppe T2, NAV F)

### 3.3.2 Hvordan nyansatte presenteres for arbeider

Når nye ansatte starter i NAV, må de først lære alle de administrative systemene. De blir ikke drillet på arbeidsgiverkontakt fra starten, og markedsavdelingen/markedskontaktene er generelt lite på banen når nyansatte presenteres for NAV. Sitatene under illustrerer hvordan orienteringen mot arbeidsmarkedet kommer i annen rekke:

Hun har jo kommet inn og fått full portefølje, og ikke jobbet med fagfeltet før. Hun har mer enn nok med å lære seg det. Så jeg tenker at det er for tidlig å si at hun må jobbe veldig aktivt ut mot arbeidsgivere egentlig. (Fokusgruppe T2, NAV F)

Marked generelt er veldig lite på banen når det blir en nyansatt (...) du blir ikke introdusert for markedet i det hele tatt. Hva gjør vi når du kommer inn som nyansatt i NAV? Uavhengig av fagsystem. Det vet vi er tungt å lære seg. (...) Men hva er tankegangen på hvordan vi skal jobbe med menneskene vi skal ha ut i arbeidet igjen? (Fokusgruppe T2, NAV F)

I sitatet under ser vi også hvordan lært inkompetanse trer inn når nye medarbeidere får sin første introduksjon til brukeroppfølging. Flere av de andre veilederne gav også uttrykk for lignende, og kommenterte at dette fremdeles var gjengs praksis, til tross for at det ikke ble ansett for å være

gunstig. Dette illustrer derved en barriere for endring i retning av tettere samarbeid med brukere og arbeidsgivere.

Som nyansatt her (...). Jeg hadde de første møtene med brukere sammen med en annen veileder. Og så fikk jeg beskjed om at: «Ja, nei, men da kan du ta neste møte om 4 måneder.» Og så sier man: «Hvorfor 4 måneder? Skulle ikke vi hatt et tett samarbeid med brukeren?» Hun bare: «Ja, men det er jo tett.» Og da er det sånn... Da satt jeg og tenkte: «OK, hva er «tett» for veilederen i NAV?» Og så sa hun da: «Ja, men da kan du ta om 3 måneder, da» Og for meg er jo ikke 3 måneder «tett». Altså, tett er jo i hvert fall månedlig, en eller annen form for dialog. Og jeg ser ikke at man nødvendigvis trenger å ha et møte med alle en gang i måneden, men du må ha en digital, eller telefon, eller en eller annen form for dialog. Da er du tett. (Fokusgruppe T2, NAV F)

### 3.3.3 For lite samarbeidsorientert mot arbeidsgiver

En av utfordringene som veilederne i NAV står overfor, er balansen mellom å være samarbeidsorientert mot arbeidsgivere og å selge inn kandidater til jobber. Veilederne legger ofte vekt på å presentere kandidatene sine på best mulig måte for å sikre dem jobbmuligheter. Imidlertid kan denne tilnærmingen noen ganger føre til at potensielle utfordringer eller problemer blir oversett eller nedtonet. Som en veileder uttrykte det:

Vi er så opptatt av å selge inn en kandidat og dette skal bra og tjo og hei, så får jo bedriften disse utfordringene i fleisen før eller senere (...) hadde man klart å få unna en del av det i et oppstartsmøte så tror jeg vi kunne spart oss noen strafferunder (...) det er ikke alltid vi tenker på det. (Fokusgruppe T1, NAV D)

Dette sitatet illustrerer hvordan et overdrevent fokus på å «selge» kandidater kan føre til at arbeidsgivere blir overrasket over utfordringer som oppstår senere. Dette kan påvirke forholdet mellom NAV, arbeidsgiveren og kandidaten i negativ forstand, og kan gjøre det vanskeligere å oppnå vellykkede jobbplasseringer på lang sikt. Det understreker behovet for en mer balansert og samarbeidsorientert tilnærming overfor arbeidsgivere, der potensielle utfordringer eller problemer blir diskutert og håndtert på en åpen og ærlig måte fra starten av.

## 3.4 NAV-veileders kunnskap og kompetanse

### 3.4.1 Porteføljestørrelser og prioritering i porteføljen

I tillegg til bytte av porteføljer (se avsnitt 3.2.2), er størrelsen på porteføljene et gjentakende tema i våre fokusgruppeintervjuer med veilederne. Mange NAV-veiledere føler seg «belastet» og «overveldet» av arbeidspress og stress forbundet med antallet mennesker de har ansvar for å følge opp. Noen beskriver en situasjon preget av manglende mestring fordi de ikke klarer å følge opp brukere og arbeidsgivere på en kvalitativt tilfredsstillende måte. Dette blir også sett på som en vesentlig årsak til at de generelt ikke er «tettere på» kandidater og arbeidsgivere i forbindelse med gjennomføring av tiltak. I den avsluttede spørreundersøkelsen stilte vi spørsmålet *omtrent hvor mange brukere hadde du i din portefølje i prosjektperioden?* Vi fikk følgende svarfordeling, i absolutte tall:

Antall brukere i porteføljen	N
0-30	7
31-60	10
60-100	8
100+	7
N	32

**Tabell 12 Fordeling av antall brukere i portefølje i prosjektperioden**

Vi ser av tabellen at det varierer hvor mange brukere veilederne hadde i porteføljen i løpet av prosjektperioden, men at det er litt under halvparten som har over 60 brukere.

Gjennom intervjuene fant vi stor variasjon i hvor mange brukere hver enkelt veileder mener de kan håndtere før det blir umulig å prioritere enkeltsaker. Noen setter grensen til 20, andre til 50, 80 eller 120. Det er altså ingen systematikk i hvor mange brukere en veileder kan håndtere før det blir umulig å prioritere enkeltsaker, basert på hva veilederne selv uttrykker. Det er utenfor rammen av vårt prosjekt å vurdere hvor stor en veileders portefølje kan være før det blir umulig å følge opp utvalgte saker på en «tettere» måte. Vi konstaterer at opplevelsen av porteføljestørrelse varierer med den enkeltes erfaring med å prioritere i egen portefølje, graden av intern lederstøtte, og opplevelsen av støtte fra kolleger. Det er også NAV-veiledere som tydelig endrer perspektiv i løpet av prosjektperioden, til tross for at porteføljen deres har samme størrelse som ved oppstart.

Noen av utfordringene som ofte blir identifisert ved prioritering i porteføljen inkluderer: vanskeligheter med å prioritere oppfølging, enklere å bruke tiltak, forskjellige brukergrupper med ulike oppgaver og prioriteringsmuligheter, og mangel på kompetanse og erfaring med oppfølging og prioritering i porteføljer og arbeidsgiverkontakt.

En av veilederne uttrykte sin bekymring for prioritering av brukere ved å si:

Jeg tror at mange ikke tør å prioritere bare en bruker (...) enten så tør du ikke eller så klarer du ikke å prioritere en over alle andre. (Fokusgruppe T1, NAV C)

En av de andre veilederne bemerket forskjellene mellom de som jobber med syke, med AAP, og de som jobber med oppfølging av arbeidsledige.

Jeg ser at det er stor forskjell mellom de som jobber med syke, med AAP, vi som jobber med oppfølging av arbeidsledige. Det ligger nok i jobbens natur at vi kan velge å prioritere (...) vi opplever arbeidspress på en annen måte. Det kommer i bølger (...) vi kan se bort fra visse oppgaver, vi får ikke veldig dårlig statistikk, blinker ikke rødt på benken. (Fokusgruppe T2, NAV E)

Flere var også opptatt av at de manglet øvelse i å gjøre prioriteringer, og at også det å skulle prioritere ville være tidkrevende - «Jeg tror det ligger noe i der at vi ikke greier å tørre å bruke den tiden. Det ligger ikke i oss å gjøre det for vi er ikke opplært til det.» (Fokusgruppe T1, NAV C)

Det å prioritere i porteføljen sin med det for øye å komme «tettere på» brukere og arbeidsgivere/mentorer kan by på utfordringer fordi det ikke er noen ens forståelse av hva det vil si å være tett på. I en av fokusgruppene ble det diskutert hvordan individuelle vurderinger gir ulike definisjoner av å «være tett på» i oppfølging av brukere og arbeidsgivere.

Jeg tror det er veldig individuelt i forhold til hva som er for tett på for noen. At det kan oppleves litt sånn intimt å gi bort et telefonnummer, og at de kan ringe deg når som helst på døgnet. Og når de ringer så vil man gjerne ha svar på alt det de lurer på, og det har man ikke. Ofte så vil man jo sparre med en kollega og drøfte sammen hvilke muligheter som finnes. For vi sitter ikke med all informasjon eller fasit. Og at hvis man er langtidssykemeldt, da får vi ikke fanget opp disse. Hvis de ringer kontaktsenteret så har vi 48 timer på oss, der vi må ta kontakt med dem. Om jeg ikke da er på jobb så er det noen andre som tar

den. Jeg tror det er mange grunner til det. Også er det jo litt sånn hva man liker. Noen liker å dele og ha den koblingen, og andre ønsker ikke det. (Fokusgruppe T1, NAV D)

### 3.4.2 Handlingslammelse

Frustrasjon og fortvilelse over å ikke strekke til i jobben er sterke følelser som kan føre til handlingslammelse. Dette kommer til uttrykk i situasjoner hvor man opplever at ressurser som skulle vært brukt til å hjelpe de mest utsatte brukerne, blir tatt bort. Et eksempel på dette finner vi i følgende sitat fra en av fokusgruppene:

Det må da være mye bedre om vi får hjelpe disse brukerne, å få gitt penger fra NAV, å få de inn i skole eller fagopplæring. Å få de ferdig og vekk fra sosialen og vekk fra tiltak. Og vekk fra den den listen, CV full av tiltaksnavn. Jeg synes det er skammelig å komme i 2022 og vi har fortsatt ikke lært noe. Av det jeg lærte da jeg gikk på studiet 2008-2010! Om at NAV det skulle endre seg, det skulle bli bedre og vi skulle jobbe med ett fellesskap. Vi er ikke kommet så veldig mye lengre, spør du meg. Det går fortsatt like treigt. Stamper i de samme problemstillingene. (...) Så tar de vekk pengene fra oss som skal hjelpe de. Jeg kjenner frustrasjonen blir kjempestor når du hører hvordan de er blitt rammet spesielt, da. NAV er nå en del av det og, men de har mistet ansatte. Så kjenner det er kjempefortvilende med tanke på alt det gode arbeidet vi egentlig kunne gjort. Og fått de ut! (Fokusgruppe T1, NAV C)

Motstridende signaler fra ledelsen kan også bidra til handlingslammelse hos den enkelte veileder. Dette kan være knyttet til forventninger om å både prioritere enkelte brukere gjennom tettere oppfølging og sende folk i tiltak (les: være «hybridveileder»). Flere beskriver dette som at det oppstår et dilemma og en rolleklarhet: hvordan være en god veileder som holder orden på «benken» og får unna det rutinemessige arbeidet samtidig som man skal prioritere og gi enkelte brukere bedre tjenester? Flere etterlyser mer tydelighet fra ledere på at prioritering i portefølje er en del av jobben, og at dette innebærer at andre brukere får mindre oppfølging enn de ellers kunne fått.

Flere NAV-veiledere gir uttrykk for frustrasjon og handlingslammelse knyttet til en opplevd manglende anerkjennelse i jobben. Det gir lite «mening» å jobbe på måter som man vet ikke gir ønskede resultater, særlig når man har erfaring med å gjøre et kvalitativt bedre arbeid overfor enkelte brukere. Det å utføre arbeidet på en måte «man vet ikke fungerer» kan medføre både tap av mening i arbeidet og en opplevd emosjonell dissonans. Dette kommer til uttrykk i et sitat fra en fokusgruppe:

Jeg kjenner at i lengden så blir denne jobben sånn, nå gidder jeg ikke dette mer. Det føles ikke meningsfylt lenger, fordi andre får anerkjennelsen for den grundige jobben man har gjort fra start. (Fokusgruppe T1, NAV A)

### 3.4.3 Manglende utviklingskompetanse

Et annet dilemma som reises er knyttet til liten erfaring med å utvikle egen praksis. Hvordan skal man arbeide for å utvikle nye praksiser nedentfra når man vanligvis blir instruert ovenfra? Ledelsen kan gi uttrykk for at det er rom for nyvinning, men veilederne opplever det motsatte. Som en veileder selv uttrykker det: «Vi trenger ledelsen som styrer og som gir oss gode rammer, og som forteller «dette er måten dere skal jobbe på»» (Fokusgruppe T1, NAV A). Dette oppleves i kontrast til tidligere erfaringer: «Vi er vant til å få rutiner presentert. Det skal gjøres sånn og sånn, punkter. Her er en smørbrødsliste» (Fokusgruppe T1, NAV B), sier en annen.

Autonomi i arbeidet kan være både en styrke og en svakhet. På den ene siden kan det bidra til mestring og mening. På den andre siden kan det forhindre involvering, endring og utvikling. Dette illustreres i følgende sitat fra en fokusgruppe:



Med en gang man setter en teamfølelse og noen enkeltindivider inn i en sånn gruppe, så blir det en gruppe som jobber sånn, og så blir det ikke viktig for resten. (...) Noen jobber litt sånn og noen gjør det ikke (...) Det er jo veldig opp til den enkelte hva som er tett og tidlig oppfølging. (Fokusgruppe T2, NAV F)

### 3.5 Brukerperspektiv og holdninger

En utfordring som kom opp i våre fokusgruppeintervjuer var at mange brukere ikke ble ansett for å være klare for jobb. Dette ble knyttet til individuelle faktorer hos brukerne, slik som helseproblemer, mangel på motivasjon, eller at de «står for langt fra arbeid». Enkelte av veilederne i de involverte NAV-kontorene går langt i å beskrive egne brukere som et problem, og finner det problematisk at brukerne ikke tar initiativ til arbeid selv eller at de ikke er motiverte nok. Mange brukere oppleves altså som passive og uten initiativ til å forbedre sin egen situasjon. I prosjektsammenheng har disse veilederne funnet det utfordrende å skille ut brukere i egen portefølje som skal prøve seg ut i arbeidslivet, særlig dersom man skal prøve ut mentor på arbeidsplassen.

Det er bare å finne listen min og finne noen, så begynner vi. Men så går jeg nedover listen min og tenker, nei, helseproblem passer ikke, ingen arbeidsplasser i området her som har kapasitet til den typen yrke, nei videre, helse, nei, har allerede en arbeidsplass i sikte. Det var bare nei, ingen som var aktuelle, til og med oppskriften. Det er vanskelig når du har så mange nei-kandidater i hodet. (Fokusgruppe T1, NAV D)

Vi ser at veiledernes perspektiv på brukerne i porteføljen har innvirkning på opplevelsen av barrierer for arbeidsinkludering. Flere NAV-veiledere erfarer umiddelbart en rekke barrierer når de (i prosjektet) skal identifisere brukerne å jobbe tettere med; helseproblemer, mangel på egnede arbeidsplasser og folks passivitet er alle faktorer som gjør det vanskelig å finne noen som passer:

Jeg hadde caser hvor det gjelder helse her forleden, og da er det gjerne sånn at, det blir veldig smått og lite når de har forklart hva det er (...) det kan være at i den jobben de var så synes de det var litt for vanskelig. At de fikk vondt i foten eller ett eller annet. Det kan ofte barberes ned til at de krysser av for å være på den sikre siden. Hvis du har litt vondt i ryggen må du krysse det av, at du har helseproblemer. (Fokusgruppe T1, NAV C)

Det er kanskje litt teit å si, men jeg opplever og at noen er veldig passive og vanskelige å hente inn, sant? Og står egentlig, av den grunn og av helsemessige årsaker, langt fra det å gå ut i jobb. Så mitt inntrykk er vel at mange av de som jeg har, så er det: Enten har vi en plan og et opplegg, eller så er det ikke aktuelt at du skal inn på en arbeidsplass, akkurat nå. (Fokusgruppe T2, NAV D)

Her har veilederne igjen gitt uttrykk for at brukernes passivitet og mangel på initiativ utgjør store hindringer for arbeidsinkludering. Samtidig er det en erkjennelse om at det kanskje ikke alltid er en mentor som er løsningen, og at det er mange komplekse faktorer som spiller inn. Det siste sitatet peker på brukerens ansvar:

(...) men brukeren har og et ansvar. Og jeg var så vidt innom i sted, at jeg har en del som er passive, sant? Med det mener jeg at nå har ikke jeg fulgt opp så tett, sant? Og det er ikke så mye ressurser å hente rundt omkring, så folk har fått mindre oppfølging. Men da skjer det ingenting. Og så tenker jeg for meg selv, at hvis jeg var i den situasjonen, at du har noen utfordringer og at du har et mål om jobb, eller... Kanskje har du et mål om uføretrygd, jeg vet ikke. Men ville det ikke da være naturlig at du tenker: «Men hva kan jeg få til? Hva kan jeg gjøre? Kan jeg spørre NAV om det er noe jeg kan gjøre for at jeg skal komme meg videre?» Men det har jeg aldri fått spørsmål om. Det er alltid jeg som må presentere: «Kan dette være noe deg?», sant? Jeg må hele tiden dytte på folk. Og prøve å presse ut: «Hva kan du gjøre? Hva kan vi få til? (Fokusgruppe T2, NAV D)

En av NAV-veilederne uttrykker en tydelig frustrasjon over manglende evne til å håndheve visse forventninger eller krav til brukerne. Dette kan være spesielt utfordrende hvis det er en oppfatning av at noen brukere ikke tar ansvar for egen situasjon, at de har lite selverkjennelse:

Også en dame da, som jeg fulgte opp, veldig sånn, egentlig sånn jevnt over veldig negativ til noe og har kanskje litt utfordringer med NAV da, og har dårlige erfaringer og for alt jeg vet, et langt forløp. Så ja, vi snakker om mentor da, inn til arbeidsgiver, så følte hun på at det var arbeidsgiver som brukte systemet. Men så, ser ikke seg selv da, og hvordan hun er, som gjør at hun ikke får sikret jobbfastholdelse da, fordi at hun kanskje er litt utfordrende. (Fokusgruppe T1, NAV H)

En annen veileder beskriver et konkret tilfelle der en bruker ikke har fulgt opp som forventet, men fortsatt mottar ytelse. Veileder opplever at det ikke finnes tilstrekkelige konsekvenser for manglende oppfølging.

Jeg hadde trengt noe som kan ansvarliggjøre folk mye tydeligere, sånn at de gjorde noe konkret (...). I stad, så sjekket jeg en bruker på benken min som i april i fjor skulle ha en legetime. Så skulle han ta kontakt igjen med NAV og avtale et oppfølgingsmøte. Så har jeg ikke hørt fra personen på nesten et år. (Fokusgruppe T2, NAV D)

NAV-veilederen informerer at brukeren fortsatt har ytelse fra NAV. Sitatet avsluttes med:

Jeg skulle ønske at vi hadde kapasitet til å være tettere på, og at vi, jeg, på en eller annen måte, visste bedre hvordan jeg skulle ansvarliggjøre de. For vi vet jo og det, at det er ikke noe i lovverket i dag, som på en måte kan ta ifra de noe som helst. Så det er helt greit å være passiv. Så lenge du har nedsatt arbeidsevne, så skal det ufattelig mye til for å stoppe en AAP for eksempel. 'Legen har sagt at jeg skal ta det helt med ro nå', sant? Og så blir vi liksom den store stygge ulven som vil prøve å presse de ut, i fare for å gjøre de verre, sant? Det er en kjempevanskelig balansegang, dette. (Fokusgruppe T2, NAV D).

Her uttrykkes ønsket om å kunne være tettere på brukerne, men samtidig en anerkjennelse av kompleksiteten i situasjonen. Det er en vanskelig balanse mellom å ansvarliggjøre brukeren, og å ikke presse dem for hardt. Det er også en erkjennelse av at systemet ikke alltid gir rom for denne balansen.

### 3.5.1 Vanskelig å selge inn ideen om mentor på arbeidsplassen til brukere

Å introdusere bruk av en mentor på arbeidsplassen overfor brukeren kan være en utfordring for veilederne. Det er mange som ikke nødvendigvis ser behovet for en mentor. De kan føle at det vil bidra til å stigmatisere dem på arbeidsplassen:

Men da forsterker du jo egentlig enda mer de utfordringene som bruker kanskje skammer seg litt over eller har litt vanskeligheter med å akseptere med seg selv (...) Altså, du blir jo enda mer stakkarsliggjort! (Fokusgruppe T2, NAV F).

Sitatet illustrerer bekymringen for at det å få en mentor vil fremheve og forsterke de utfordringene enkelte brukere kanskje allerede prøver å håndtere på egenhånd. Det kan være en bekymring for at man blir sett på som svak, redsel for å framstå som en med behov for hjelp og dermed frykt for at en mentor vil gjøre en allerede vanskelig situasjon verre.

## 3.6 Barrierer ved prosjektavslutning

Også i den avsluttende spørreundersøkelsen til veilederne kom vi inn på tema relatert til barrierer. Tabellen under presenterer NAV-veilederes meninger om potensielle barrierer og utfordringer. Samlet sett indikerer tabellen at det er flere defensive rutiner og barrierer for læring og endring i forbindelse med «hybridveilederrollen». Resultatene er i all hovedsak i overensstemmelse med våre analyser av det samlede intervjumaterialet. Dette inkluderer organisatoriske barrierer, mangel på støtte fra ledelsen, manglende åpenhet og refleksjon, og

motstand mot endringer i arbeidsmetoder. Samtidig ser det ut til at barrierene er mindre utbredt i avslutningen av prosjektet enn de var ved første intervjudtidspunkt (T0, T1). Fra de kvalitative undersøkelsene vet vi også at enkelte NAV-kontor opplevde langt flere og mer omfattende barrierer enn andre NAV-kontor.

Påstander	Helt eller litt uenig	Verken eller	Helt eller litt enig	Vet ikke/ikke aktuelt	N
Det er vanskelig å prioritere enkelte brukersaker fremfor andre	13	3	16	0	32
Det er vanskelig å finne tid til mer involvert oppfølging av utvalgte kandidater	11	1	20	0	32
Det er vanskelig å finne tid til mer involvert oppfølging av mentorer	8	4	17	2	31
Det er vanskelig å finne aktuelle brukere	20	3	9	0	32
Jeg får ikke den støtten jeg trenger fra min nærmeste leder for å kunne jobbe som «hybridveileder»	21	4	7	0	32
Lederne hos oss har vært lite involvert i prosjektet	13	4	12	1	30
Felles læring og refleksjon har ikke vært prioritert av ledelsen gjennom prosjektperioden	16	4	7	3	30
Det er vanskelig å forklare hva en mentorressurs kan være overfor arbeidsgiveren	20	3	8	1	32
Det er vanskelig å forklare hva en mentorressurs kan være overfor kandidaten	21	3	7	1	32
Det er for få av veilederne hos oss som har vært involvert i prosjektet til at vi kunne få ønsket læringseffekt	14	0	14	2	30
Veilederne som deltok i prosjektet, har i liten grad deltatt i felles samtaler og refleksjon	19	4	6	1	30
Veilederne som deltok i prosjektet, har i liten grad endret sin måte å jobbe på	20	4	4	2	30
Prosjektet har i for stor grad vært avhengig av interne ildsjeler	7	1	19	3	30

Tabell 13 NAV-interne læringsbarrierer<sup>8</sup>

Tabellen viser at det i avslutningen av prosjektet fremdeles finnes flere barrierer for læring og utvikling.

- Det er omtrent like mange som synes det er *vanskelig å prioritere* enkelte brukersaker, som dem som ikke finner dette vanskelig.
- Påstandene om at det er utfordrende å *finne tid til* mer involvert oppfølging av utvalgte kandidater og mentorer får mer enighet, mens det minst vanskelige er å identifisere aktuelle brukere.
- Om lag en fjerdedel av veilederne synes det *vanskelig å forklare hva en mentorressurs kan være* overfor arbeidsgiveren og kandidaten
- Når det gjelder *lederstøtte*, er det syv NAV-veiledere som ikke får den støtten de trenger fra sin nærmeste leder for å kunne jobbe som «hybridveileder», og som opplever at felles læring og refleksjon ikke har vært prioritert av ledelsen gjennom prosjektperioden, mens tolv NAV-veiledere mener ledelsen har vært lite involvert i prosjektet i løpet av prosjektperioden.
- Om lag halvparten av NAV-veiledere mener at for få av veilederne ved kontoret har deltatt i prosjektet (til å få ønsket læringseffekt), samtidig som to tredjedeler mener at prosjektet

<sup>8</sup> Svarkategoriene helt/litt enig og helt/litt uenig er slått sammen i tabellen.

har vært for avhengig av ildsjeler. Intervjuene med NAV-veiledere og ledere viser at sistnevnte i stor grad kan knyttes til hvorvidt prosjektet har fått tilstrekkelig lederstøtte underveis. På kontorer med tydelig lederstøttet utvikling har det vært mindre behov for at enkeltstående NAV-veiledere har tatt ansvaret for å holde i prosessen og for eksempel arrangere kollektive refleksjonsfora underveis. Avdelingsledere og kontorledere spiller med andre ord en avgjørende rolle i denne typen praksisutvikling.

- Kun 6 av 30 mener at deltakende NAV-veiledere i liten grad har deltatt i felles samtaler og refleksjon. Dette indikerer at kollektive læringsprosesser har vært aktivt brukt.
- Samtidig er kanskje ett av de viktigste funnene vi kan lese ut av tabellen at flertallet av veilederne har endret måten arbeidet utføres på: kun 4 av 30 NAV-veiledere ser *ikke* noen endring i måten arbeidet utføres på

Oppsummert ser vi ved prosjektets slutt at det fortsatt er flere hindringer for læring og utvikling. Basert på det kvalitative materialet antar vi at dette er mer fremtredende ved enkelte kontor enn andre. Barrierene inkluderer utfordringer med å prioritere brukersaker, finne tid til oppfølging, og forklare mentorrollen. Mange veiledere skulle gjerne hatt mer støtte fra ledelsen i prosjektperioden, og enda mer fokus på kollektiv læring. Til tross for disse hindringene, melder de fleste veilederne om endringer i arbeidsmetodene, noe som tyder på at «hybridveilederrollen» gir muligheter for læring og utvikling på NAV-kontoret.

## 3.7 Oppsummering

I dette kapittelet har vi vist hvordan defensive rutiner og organisatoriske beskyttelsesmekanismer kan fungere som barrierer for læring og endring ved de involverte NAV-kontorene. Vi har lagt vekt på at disse mekanismene hindrer ansatte og ledere i å identifisere årsakene til at barrierene oppstår i utgangspunktet og hvordan dette kan vanskeliggjøre endringer i arbeidspraksis.

Analysene av prosjektutviklingen viser at det er flere barrierer for læring og endring, inkludert stort fokus på rutineorientert drift fremfor utvikling, omstillingsprosesser som fører til uro og usikkerhet, og store porteføljer som kan være overveldende for veilederne. Andre utfordringer inkluderer spesialistfunksjoner i NAV som tar oppmerksomhet bort fra utvikling av veilederrollen i arbeidsinkludering, styringssystemer som kan komme i konflikt med lokal utvikling, og mangelfullt internt samarbeid. I tillegg er det begrenset fleksibilitet innenfor tiltaksrammeverket, og manglende kollektive refleksjons- og læringsprosesser.

«Tillært inkompetanse» kan være en barriere for utvikling av ny praksis. Dette inkluderer gjentakelser av praksis som ikke fungerer, ledere som unngår konflikt ved å ikke håndtere motstand mot endring, og nyansatte som ikke blir introdusert for arbeidsgiverorientert jobbing fra oppstart. Andre utfordringer inkluderer en tendens til å unngå å anerkjenne eksisterende problemer, individualisering av problemer, og en mangel på samarbeidsorientering mot arbeidsgivere. Dette kan føre til ugunstige konsekvenser både på individnivå og i en organisasjonskontekst.

NAV-veilederes kompetanseprofil kan i en del tilfeller opptre som barrierer for læring og utvikling i den arbeidsrettede brukeroppfølgingen. Veilederne opplever det som vanskelig både å prioritere enkelte brukere fremfor andre, samt å prioritere arbeidsrettet oppfølging i det hele tatt. Mange NAV-veiledere har begrenset eller manglende erfaring med arbeidsgiverkontakt, og dermed enda mer begrenset erfaring i å samarbeide med arbeidsgiver om utvikling av en mentorressurs på arbeidsplassen. Frustrasjon, fortvilelse, arbeidsrelatert stress og en opplevelse av å ikke kunne levere kvalitet i tjenestene kan føre til handlingslammelse og tap av mening i egen

arbeidsutøvelse. Både veiledere og ledere har i mange tilfeller begrensede erfaringer med å jobbe utviklings- og/eller prosjektorientert, og dette kan for eksempel føre til at ledere ikke i tilstrekkelig grad legger til rette for utvikling, læring og endring. Veilederne knytter gjerne manglende utviklingskompetanse til at de oftest blir instruert ovenfra i stedet for å utvikle nye praksiser selv.

En del veilederne har en oppfatning av at mange brukere de jobber med ikke er jobbklaare, står langt fra arbeid, er passive, umotiverte og ikke tar initiativ. Dette kan skyldes helseproblemer, manglende kompetanse for tilgjengelige jobber, eller praktiske hindringer som transport eller omsorgsansvar. Veilederne kan oppleve det som frustrerende når brukere ikke tar ansvar for egen situasjon, og at det er vanskelig å motivere dem til å ta initiativ. Forslag om mentor på arbeidsplassen kan dermed være vanskelig å begrunne i et konstruktivt støtteperspektiv som noe alle bør ha. Dette blir særlig problematisk når veileder samtidig er av den oppfatning at mange brukere ikke har behov for en mentor, og at mentor kan bidra til stigmatisering på arbeidsplassen.

## 4 Hvem er brukerne og hvorfor tar arbeidsgiverne imot dem?

I dette kapittelet skal vi se på hvem brukerne ifølge mentorer og NAV-veiledere er, og hvilke grunner arbeidsgivere oppgir for å ta imot dem. Vi skal se hvilke faktorer NAV-veilederne legger til grunn for valg av brukere i sine porteføljer for «hybridoppfølging», hvilke ytelser de har og hvilken arbeidsevne de er vurdert til å ha etter NAV sin kategorisering i innsatsgrupper.

### 4.1 Innsatsgrupper

Ved hjelp av spørreundersøkelsen blant deltakende NAV-veiledere, ønsket vi å finne ut hvilke ytelser som utgjorde hovedinntekten til NAV-veilederne sine brukere gjennom prosjektperioden. Flere svar var mulig siden ytelsen kan ha blitt endret gjennom perioden for brukeren. De 32 NAV-veilederne rapporterer at brukerne i størst grad hadde AAP (24 tilfeller) som hovedinntekt i prosjektperioden. Deretter fikk brukerne dagpenger (15 rapporterte tilfeller), tiltakspenger (13 rapporterte tilfeller) og sosialstønad (12 rapporterte tilfeller). Et mindre antall av brukerne hadde KVP, sykepenger og uføretrygd som sin primære ytelse.

I samme spørreundersøkelse besvarer NAV-veilederne spørsmålet om hvilke innsatsgrupper brukerne deres tilhørte under prosjektperioden. Innsatsgruppe blir ifølge en NAV- rapport (Galaasen & Lima 2014) fastsatt som del av utfallet av en arbeidsevnevurdering:

- Standard innsats: Personer som forventes å kunne nå sitt mål i løpet av relativt kort tid, hovedsakelig gjennom egeninnsats.
- Situasjonsbestemt innsats: Innebærer en kombinasjon av egeninnsats og aktiviteter eller tjenester fra NAV.
- Spesielt tilpasset innsats: Tilbys brukere som har nedsatt arbeidsevne, og hvor det legges til grunn at brukeren vil kunne skaffe eller beholde arbeid gjennom egeninnsats, innsats fra NAV eller andre samarbeidende aktører.
- Varig tilpasset innsats: Tilbys brukere med nedsatt arbeidsevne, og hvor det legges til grunn at vedkommende ikke vil kunne skaffe seg eller beholde ordinært arbeid gjennom innsats fra NAV eller andre samarbeidende aktører.

De 32 NAV-veiledere som svarte på dette spørsmålet i spørreundersøkelsen opplyser at de fleste brukerne (30 tilfeller) har en behovsvurdering tilsvarende «spesielt tilpasset innsats». Deretter følger kategorien «situasjonsbestemt innsats» (22 tilfeller). Veilederne rapporterer 10 tilfeller av innsatstype «standard innsats» og 10 tilfeller av «varig tilpasset innsats».

Videre i kapittelet skal vi se hvordan NAV-veilederne og mentorene beskriver brukernes behov for oppfølging og hvordan disse utfordringene blir synlige på arbeidsplassen.

### 4.2 Aktuelle brukere og hvordan de rekrutteres

Det varierer fra kontor til kontor hvilke av brukerne man definerer som aktuelle for «hybridoppfølging». Noen gjør avgrensinger for hvem man tenker kan dra nytte av å få støtte av en mentor på arbeidsplassen allerede i utgangspunkt, andre definerer alle som har behov for ekstra oppfølging og bistand ute i bedrift som aktuelle for mentorstøtte, for så å gjøre en individuell vurdering av den enkeltes behov.

I utgangspunktet anser flere NAV-veiledere alle «med behov for ekstra oppfølging» som relevante. Deretter handler det om å finne fram til hva slags type arbeid brukerne kan være interessert i og hvor det ut fra disse interessene kan være en jobbmatch. Dette står i motsetning til tidligere praksis, der man primært har sett etter ledige tiltaksplasser, eventuelt at man har sett etter arbeidsgivere som er villige til å ta imot deres brukere. Det legges også vekt på en mer grundig utforskning av muligheter for brukere man har kjent fra før:

Vi har startet med å finne brukere som har hatt behov for ekstra oppfølging – mentor. Deretter har vi funnet bedriften/mentor som kunne passe. Det har vært krevende å finne «passende» brukere – dette har med tid å gjøre. (Refleksjonsnotat T3, NAV D)

Samtidig kjenner vi mange av brukerne fra før – og kanskje har vi sett rammer / grenser for dem – tenkt at «denne passer ikke inn i prosjektet» uten å ha utforsket og utfordret dette tilstrekkelig. (Refleksjonsnotat T3, NAV D)

Bruker introduserer egne ønsker. Opplæringskontoret, rekrutteringsbistand, kollegaer, tidligere kontakter/erfaringer med arbeidsgivere brukes gjerne som utgangspunkt. (Refleksjonsnotat T3, NAV C)

Noen foretar porteføljegjennomgang for å identifisere brukere som kan ha behov for bistand ut i bedrift. Andre har førstesamtale, fysisk, med alle brukere, kartlegger og finner ut veien videre. Noen av brukerne henvises så til andre tiltak i NAV:

Brukere vi tenker har for sammensatt problematikk, er komplekse saker eller vi ser vi ikke har kapasitet, der kobler vi på tiltak i regi av NAV. Der deltar vi på cirka tre møter- oppstart, midtveis og avslutning. Samt er tilgjengelig på telefon og mail. Hensikten med denne sorteringen er at alle skal få så tett oppfølging som mulig uansett hvilken sti de er på. (...) Hybridmodellen handler like mye om skreddersydde planer og arbeid i fokus i hvert møte fremfor utetid hos arbeidsgivere. Slik sorterer vi brukere og lager en prioritering i de som er klare for aktivitet og hvem vi jobber «hybrid» med. (Refleksjonsnotat T3, NAV F)

Andre ramser opp konkrete kategorier av brukere som ansees som aktuelle:

Brukere som har vært langtidsledig. Brukere som har ytelse som går ut. Brukere som kan ha svak CV eller mangler referanser. Da gjerne på grunn av konflikt i tidligere arbeidsforhold, fengselsopphold, tidligere rusproblematikk, psykisk helse utfordringer, sittet i kjelleren til foreldrene i 5 år og gamet. (Refleksjonsnotat T3, NAV C)

Brukere med utfordringer i skole som har falt ut og som ønsker arbeid. De har gjerne lærevansker som kan være utfordrende i nye arbeidsrelasjoner. Brukere med oppfølging i sosialtjenesten eller foreldre som tar kontakt og ønsker hjelp. (Refleksjonsnotat T3, NAV C)

Aktuelle brukere i prosjektet er ungdom, personer med store helseutfordringer, lav/liten tilknytning til arbeidsmarkedet, ingen/liten formell kompetanse etc. (Refleksjonsnotat T3, NAV H)

Noen prioriterer ut brukere som allerede har en tilknytning til en arbeidsplass:

Det kan være lurt å starte med de «lavhengende fruktene». Se hvem i porteføljen som alt er i arbeidstrening, som har lønnsstilskudd, eller som ønsker å få en rask tilknytning til konkrete arbeidsgivere. Bruker og/eller arbeidsgiver vil da komme med forslag til mentor, og det er viktig at mentoren er en medarbeider som bruker har et tillitsforhold til. Vår erfaring er at dette er ønskelig fra alle parter, og at det er overraskende enkelt å skaffe en mentor. (Refleksjonsnotat T3, NAV E)

Noen av veilederne involverer seg ekstra mye i utforskningen av interesser, muligheter og bistandsbehov sammen med unge brukerne:

Vi har veiledere som tar med en bruker i klatreveggen, på fisketur og går turer med dem mens vi samtaler. Vi har erfart at det i disse situasjonene er lettere for brukerne å være ærlige, og ikke minst, kreative når de skal tenke på muligheter for seg selv fremover. (Refleksjonsnotat T3, NAV G)

Noen NAV-veiledere forteller at det til tider har vært krevende å finne brukere en anser som egnet og lurt på om det kan skyldes en tillært begrensning når det gjelder å se muligheter uten å involvere brukeren:

Det har tidvis vært krevende å finne brukere – og vi har spurt oss om dette er fordi vi selv har satt begrensninger for bruker uten at denne har vært involvert i prosessen. For eksempel: helsa til kandidaten er for dårlig, er ikke helt match på jobbønske. (Refleksjonsnotat T3, NAV D)

Kristoffersen (2022) viser at kartlegging har høy prioritet hos NAV-veilederne, men flere av dem opplevde det utfordrende å finne aktuelle brukere for mentoroppfølging i bedrift. Denne utfordringen ser Kristoffersen i sammenheng med tidspress og lite ressurser for NAV-veilederen. Likevel finner Kristoffersen (2022, s. 67) en holdningsendring blant «hybridveiledere» som innebærer mer oppmerksomhet mot brukernes muligheter for arbeidsdeltakelse, heller enn på deres begrensninger.

### 4.3 Kandidatbeskrivelser

Kandidatene, det vil si de brukerne som NAV-veilederne sørger for å komme i kontakt med en mentor på en arbeidsplass, beskrives av veilederne og mentorene som en mangfoldig gruppe. De er unge som har droppet ut av skolen og som mangler erfaring fra arbeidslivet. De er voksne som har falt ut av arbeidslivet og som har gått på AAP over lengre tid. Det er personer med innvandrerbakgrunn og/eller flyktningbakgrunn som mangler språkkunnskap og forståelse for det norske arbeidslivet. Selv om kandidatene er en variert gruppe er det noen fellestrekk som går igjen i NAV-veilederes og mentorers beskrivelser. Her skal vi belyse disse fellestrekene gjennom konkrete eksempler. Deretter skal vi belyse spørsmålet om kandidatene trenger mye oppfølging.

#### 4.3.1 Eksempel 1. Psykiske helseutfordringer

NAV-veiledere og arbeidsgivere trekker frem at det er flere kandidater med utfordringer innen kategorien psykisk uhelse (som sosial angst og depresjon). Dette er den hyppigst nevnte beskrivelsen av brukerne og kandidatens utfordringer. En arbeidsgiver beskriver med utgangspunkt i egne erfaringer hva som er forskjellen på en kandidat med psykisk uhelse og en ordinær arbeidstaker på arbeidsplassen:

I hovedsak går det på arbeidsevne, særlig i starten (...). Du kan jo komme inn der med brask og bram og yes, å endelig få sjansen, går på et lønnstilskudd, så går det 14 dager og entusiasmen er over, og da faller brukeren ned. (Mentor 10, T1)

Den samme arbeidsgiveren beskriver videre hvordan det arter seg når det skjærer seg for en kandidat: «Det er negativitet, klaging, ofte en barnslig måte å vise det på, ikke voksen, opptatt av oppmerksomhet ifra alle» (Mentor 10, T1).

#### 4.3.2 Eksempel 2: Språkutfordringer

En annen stor gruppe er kandidater med språkutfordringer. Det som går igjen blant disse, er at de gjerne har andre utfordringer i tillegg til mangelen på språklige ferdigheter. En arbeidsgiver beskriver en kandidat med flyktningbakgrunn som ikke har utviklet sine norskkunnskaper i løpet av praksisperioden:

Jeg prøver jo å bruke den tida til å konsentrere mot [kandidaten]. Det som hen trenger, altså den kandidaten her har ganske store utfordringer som, på en måte, hen ikke har fått noen diagnose på eller noe vi har kunnet kartlagt. Det er klart, at dette er en kandidat som kommer i fra [land]. Hen har rømt langt og har sett mye elendighet på reisen sin. Hen har, hvordan skal jeg forklare det, hen har noen utfordringer (...) som ikke vi har klart å finne ut av. (Mentor 26, T2)



Arbeidsgiveren forteller at til tross for lese- og skrivevansker og andre utfordringer, kan kandidaten være en ressurs på arbeidsplassen «som en person nummer 2», det vil si en som gjør en nyttig jobb, men som ikke kan ha oppgaver som innebærer større ansvar.

#### 4.3.3 Eksempel 3: Sosial usikkerhet og manglende selvinnsikt

En tredje hyppig forekommende kategori er sosiale utfordringer, beskrevet som at brukerne er lite trygge sosialt og generelt usikre på arbeidsplassen. En arbeidsgiver beskriver hvordan sosiale utfordringer kommer til uttrykk: Kandidaten «hadde sosiale utfordringer, ville spise lunsj alene, snakket lite, i åpne spørsmål svarte hen bare ja eller nei» (Mentor 12, T2).

Et fellestrekk for flere av kandidatene som beskrives i datamaterialet er unge personer uten tidligere arbeidserfaring som trenger mye oppfølging. Disse kandidatene blir beskrevet som sosialt usikre, at de mangler selvinnsikt i hvordan oppføre seg som ansatt og hvordan utføre en arbeidsoppgave tilfredsstillende. En arbeidsgiver beskriver en ung kandidat som ikke kjenner arbeidslivets normer:

Det har gått sånn sett greit, men der er det mer problemer at hen kan for eksempel sitte, hvis hen ikke har noe å gjøre, så sitter hen bare og venter på en beskjed på hva hen skal gjøre, ikke sant. Også er det ingen erfaring fra tidligere, det er ikke noe erfaring på hvordan ting fungerer. Man lærer ting fort, så der må en på en måte lære seg å være i arbeidslivet. (Mentor 6, T1)

En annen arbeidsgiver beskriver hva manglende arbeidserfaring innebærer for kandidaten på denne måten:

Det var det å stå i det over lengre tid, stå opp om morgenen og komme seg på jobb. Så jeg har vært litt sånn, ja vi får se om det varer da. Men hen har vært flink da, hen har sovnet ved et par anledninger. Men det er innenfor liksom. (Mentor 8, T1)

Den samme arbeidsgiveren viser til manglende kjennskap til arbeidslivets regler, for eksempel at kandidaten ikke alltid informerer om at hen er syk, eller sier kun fra om sykdom en dag, men blir borte en hel uke. En NAV-veileder beskriver en tilknyttet utfordring knyttet til manglende selvinnsikt:

Jeg har en del gutter som er skolesluttere. Og de, noen ganger så lurar jeg på om de skjønner det helt, de skjønner ikke helt hvorfor NAV skal inn, for eksempel. Spesielt hvis vi går inn med lønnskudd, det kan de ikke helt skjønne. Hvorfor skal, hvorfor kommer du og skal ha samtale, jeg jobber jo her nå og får lønn her? Altså de klarer ikke helt å skjønne at de har noen utfordringer og at de trenger tett oppfølging. (Fokusgruppe T1, NAV H)

NAV-veiledere forteller at kandidater som mangler forståelse for at NAV ønsker å hjelpe dem, kan møte veilederne med aggresjon og motstand. Disse beskrivelsene fra NAV-veiledere og arbeidsgivere tyder på at mange kandidater trenger mye oppfølging, noe vi skal se nærmere på i det følgende.

#### 4.3.4 Trenger kandidaten mye hjelp?

Mentorene og NAV-veilederne gir uttrykk for at kandidatene har store oppfølgingsbehov. En mentor beskriver oppfølgingen av kandidaten på denne måten:

Det kan være alt fra det å måtte ringe vedkommende på starten av dagen for å få personen på jobb, en motiveringssamtale for å komme på jobb. Også er det motivering gjennom hele dagen, gjerne litt motivering på slutten av dagen og si det hadde vært fint om du kom i morgen og. Akkurat den typen praksis krever ganske mye. (Mentor 14, T1)

Ifølge mentoren er dette en kandidat som trenger mye oppfølging og anslår å bruke omtrent en time daglig på det, i tillegg til at også en annen på arbeidsplassen er like mye involvert med

oppfølgingsinnsats. En mentor i en annen bransje forteller også om daglig oppfølging av en ung kandidat:

Ja hver dag. Vi må friske opp litt av og til det som er glemt, og nye ting som skal på plass. (...) Ja, hen er ikke en ansatt som går for egen maskin. Hen er ikke så gammel, og ja. Alt som er rutine for oss det ramler ut av hen, ser ikke sammenhengen. (Mentor 7, T1)

Spørreundersøkelsen til arbeidsgivere viser at 22 av 23 mener at virksomheten i stor eller svært stor grad gir kandidaten den oppfølgingen det er behov for på arbeidsplassen. På spørsmål knyttet til virksomhetens inkluderingsmuligheter, er informantene mer delt i vurderingen av om de har mulighet til å følge opp personer med behov for tilrettelegging og oppfølging. 16 av 23 svarer at de har mulighet til å følge opp i stor eller svært stor grad. 7 av 23 svarer at de i liten eller middels stor grad har mulighet til å følge opp kandidaten. Eksempelene fra intervjuene og svarene fra spørreundersøkelsen blant arbeidsgiverne tyder på at bedriftene i stor grad har kapasitet til oppfølging av kandidater, selv om kandidaten har behov for mye oppfølging. Eksempelene synliggjør mye oppfølgingsinnsats på arbeidsplassene.

## 4.4 Hvorfor engasjerer arbeidsgiverne seg?

Her skal vi se på arbeidsinkludering i et «arbeidsgiverperspektiv» og forsøke å forstå rasjonaliteten som ligger til grunn for deres vurderinger når det gjelder å ta imot brukere fra NAV. Datagrunnlaget består av de mentorene i vårt materiale som selv er arbeidsgivere. Selv om de ble intervjuet som «mentorinformanter», omtaler vi derfor disse informantene i dette underkapittelet som arbeidsgivere, ikke som mentorer.<sup>9</sup>

Noen arbeidsgivere gir uttrykk for en medmenneskelig plikt til å hjelpe de som faller utenfor, spesielt når det dreier seg om unge mennesker:

Det er mange som ikke har tid, men vi må ta oss tida, for det blir fler og fler ungdommer som har lese- og skrivevansker og mange andre utfordringer med ADHD og hva som er. Det er jo den nye generasjonen! Veldig mange! Og vi må få de i jobb. (Mentor 9, T1)

Flere arbeidsgivere gir eksplisitt uttrykk for sin stolthet og at de gleder seg over kandidatenes suksess:

Det er gøy, mange trenger bare en sjanse. Det er så mye ungdom som bare sitter og spiller dataspill, de blir jo helt lei. De blir redd for å gå ut døren (...) Jeg bryr meg om folk, vil at de skal ha det bra. Det er en veldig god følelse. Det tar mye, men samtidig så bør jo alle som en ut i arbeid. Eller så blir de bare sittende hjemme. (Mentor 9, T2)

Jeg kan vel være ærlig og si at det var en personlig interesse fordi jeg har selv falt ut av arbeidslivet (...) og har vært veldig opptatt av at vi må få folk ut igjen i jobb. Det er ingen som har interesse av å sitte hjemme. Og når jeg har vært gjennom en prosess selv, så jeg har forståelse for at det her må vi få til. (Mentor 14, T1)

Disse arbeidsgiverne framhever viktigheten av arbeid og samfunnsdeltakelse for individets velvære, og de er opptatt av å bidra til å redusere problemet med arbeidsledighet blant ungdom. Hovland (2022) analyserte et utvalg intervjuer med mentorer tilknyttet et tidligere prosjekt (Spjelkavik et al., 2020) og fant at de knytter sitt engasjement til samfunnsansvar og glede over å se positiv utvikling hos kandidatene som konsekvens av tett oppfølging og veiledning på arbeidsplassen.

---

<sup>9</sup> Referansen til mentorkoden er beholdt.

En arbeidsgiver beskriver hvordan inkluderingsarbeid kom i gang:

Så tenkte jeg at, ja, jeg kjente jo til ungdommen litt, ikke sant. Men så tenkte jeg, la meg gi hen en sjanse, for ryktet var ikke så godt. (...), men det var bare det at jeg ga hen en mulighet. Og det viste seg jo at det var de beste evnene jeg kanskje noensinne har sett i forhold til dyktig arbeid, da. (...) Hen var hos meg i to år, så hoppet hen videre i systemet. Og da kom den lille spiren inn i mitt hode, og det er jo dette her med å faktisk gi folk som trenger hjelp til arbeid en mulighet. (Mentor 5, T1)

Arbeidsgiveren forteller videre at hen har hatt mange kandidater innom bedriften og at fire-fem av disse har fått ansettelse andre steder. Lignende beskrivelser gis av flere informanter. Mange av dem gir uttrykk for at de opplever glede ved å se kandidater utvikle seg og flere bruker metaforen «å blomstre» i sine beskrivelser. En arbeidsgiver i en butikk sier:

For det første så synes jeg det er artig å se de løse det. Det er mange og de kommer hit angstfulle og står på lageret uten å tørre å gå ut i butikken, det er ingenting, også er de plutselig like gode som oss og flinke på å jobbe. Det er kjempeartig å se når de begynner å blomstre og får selvtillit. (Mentor 18, T2)

I tillegg til gleden over å kunne hjelpe kandidater til å utvikle seg, peker arbeidsgiveren på behovet for rekruttering av arbeidskraft som begrunnelse for å engasjere seg, noe vi skal se nærmere på senere. Flere av arbeidsgiverne er opptatt av at NAV-brukere skal få anledning til å vise fram sine ressurser og muligheter når de er på en arbeidsplass: «Jeg synes vi må bli flinkere til å inkludere alle sammen, for alle er så flinke! Folk må få vise det!» (Mentor 9, T1) og «Det viser seg jo bak fasaden at de fleste er veldig flinke folk» (Mentor 5, T2).

Arbeidsgiverne ser altså positivt på kandidatenes utviklingsmuligheter. Samtidig er økonomiske tilskudd en viktig faktor for å realisere kandidatens utviklingspotensial:

(Når) vi starter med en [kandidat], så går vi jo inn med at her kommer det noen som ikke kommer til å være en ressurs, men hen skal prøve å bli det etter hvert. Og så søker jeg jo mentortilskudd samtidig. Det tar risikoen ned. Men om jeg hadde lagt opp masse produksjon og forventet at hen skulle gjøre det og det, da hadde det jo blitt mye større tap for meg. Må jo litt ha den tanken da, at hen skal gå litt på siden, og så kompenseres det at hen oppholder noen med litt tilskudd, delvis. Og så går det bra, så får du igjen med renter! Og går det dårlig, så taper du ikke så mye. (Mentor 6, T2)

Mentortilskuddet gjør at den økonomiske risikoen for arbeidsgiver blir mindre, ifølge informanten. Arbeidsgiveren beskriver dermed et viktig aspekt ved NAVs fremgangsmåte for å gjøre det mer attraktivt for arbeidsgivere å delta i inkluderingsarbeidet. Arbeidsgiveren i denne bedriften synliggjør at hen tenker innenfor et utviklingsperspektiv, det vil si hvordan kandidaten kan bli en ressurs for arbeidsplassen gjennom tilpasning og opplæring. Dette minner om det flere omtaler som en «vinn-vinn-situasjon», nemlig at bedriften får en mulighet til å hjelpe noen inn i arbeidslivet, de får tilskudd til å gjøre denne utviklingsjobben med kandidaten, og resultatet kan være verdifull arbeidskraft. En arbeidsgiver beskriver dette som en langsiktig rekrutteringsstrategi:

Stort sett så er det vinn-vinn. At du får inn personer som har en interesse for faget, og de blir jo opplært mens de er der. Og så blir det gjerne ut å få en tilkallingsjobb hos oss etterpå. Så blir det flere vikariater og gjerne fast tilsetting, hvis de er heldige. (...) Så det er jo vinn-vinn, føler jeg. (Mentor 14, T2)

Kandidaten får en mulighet til å bli opplært og inkludert i arbeidslivet og arbeidsgiver får økonomisk støtte til en periode med opplæringsinnsats for kandidaten. En annen arbeidsgiver beskriver det som «et langt jobbintervju med gratis opplæring» (Mentor 30, T2).

En arbeidsgiver påpeker at det er økonomisk lønnsomt for bedriften samtidig som at de gir folk en sjanse:

Så min motivasjon for å holde på sånn, for det første så ser jeg at det er en veldig god måte å rekruttere på, når du gjør noe ekstra og bygger de opp også videre. Også handler det jo om at det blir lønnsomt for meg også, fordi jeg frigjør noen av de som er høy på evne og høy på vilje, de får jo også lov til å briljere

## Fra rutinebasert til reflektert praksis

med sine spesialiteter, sine egenskaper, når vi har mer folk på arbeid. Da blir det lønnsomt for meg! Også handler det også om å bygge større mennesker, å gi folk en sjanse. (Mentor 10, T1)

Flere av informantene fremhever at NAVs økonomiske støtteordninger gjør det mulig å bruke tid og ressurser på de kandidatene som de tar imot. En arbeidsgiver sier blant annet at hen er avhengig av at inkluderingsarbeidet er lønnsomt: «For det er helt klart, (...) jeg driver min egen bedrift, og verden er nå sånn at vi er nødt til å ha lønnsomhet» (Mentor 10, T1). NAVs økonomiske støtte gjør at risikoen med å investere tid og ressurser i en kandidats utvikling blir mindre. Samtidig understøtter økonomisk støtte virksomhetens mulighet og vilje til å gjøre mer innsats enn det NAVs tilskudd kompenserer for:

Du får jo betalt for å jobbe for NAV! Jeg fikk jo betalt for å være en del av NAV. Hvis du skal tenke kynisk økonomisk, så er det jo bra for selskapet å få disse tilskuddene, og det finnes mange andre tilskudd òg. Det vil jo gjøre det enklere for bedriften å forsvare det økonomisk. Jeg regner med at det er litt tanken bak òg, at folk skal kunne ha et økonomisk insentiv til å ta folk inn i bedriften. Men hvis du skal gjøre en god jobb, så krever det mer enn du får i tilskudd. (Mentor 6, T2)

En annen arbeidsgiver sier at det ikke ensidig handler om «kroner og øre», og legger til, at når «du får inn noen og hvis du ikke har arbeid til hen, så må du jobbe med å få det». Arbeidsgiveren legger til at det er «gøy å se at folk kan få muligheten til å få hjelp og å komme seg ut i arbeidslivet» (Mentor 5, T2). Eksemplene illustrerer hvordan NAVs økonomiske støtte kan være viktig til å stimulere arbeidsgiveres vilje til å investere i utviklingen av kandidater, men de viser også at det krever en ekstra innsats og engasjement fra arbeidsgivernes side. Økonomisk støtte framstår som et middel for tilfredsstillelsen og belønningen ved å hjelpe noen inn i arbeidslivet og for å utvikle dem til nyttig arbeidskraft.

En arbeidsgiver beskriver hvordan det økonomiske tilskuddet fra NAV skaper forpliktelse i bedriften:

I første rekke gikk en inn og søkte mentortilskudd, som gjorde at en ble mer bevisst på å sette den strukturen. Og tenkte at vi har en forpliktelse nå. Det burde jeg kanskje ikke si (...), men vi kunne sikkert fått det til uten også, men vi har jo aldri fått gjort det før det ble et tilskudd, og liksom et insentiv om å gjøre det. (Mentor 3, T1)

I tillegg til å understøtte mulighetene til å gjøre en konkret innsats i inkluderingsprosessen til kandidaten, så bidrar de økonomiske insentivene også til å forplikte virksomheten. Som arbeidsgiveren ovenfor fremhever, blir de betalt for å gjøre en spesifikk jobb.

Det er likevel flere arbeidsgivere i vårt materiale som har erfaring med at økonomiske insentiver ikke alltid er tilstrekkelig som forpliktelse. Noen av dem viser til at ikke alle arbeidsgivere er opptatt av å gjøre en innsats selv om de mottar økonomisk tilskudd:

Jeg har jobbet på plasser der folk kommer inn og de får tre uker for å vise at de er en ressurs, eller så er det fyken. (Mentor 6, T2)

(Jeg) har vært borti programmer hvor andre selskaper har hatt folk i tiltak og arbeidstrening (...). Ikke én person som tilrettelegger for dem. (Mentor 24, T2)

Dette indikerer at noen arbeidsgivere er mer opptatt av å rekruttere ferdig utviklet arbeidskraft enn selv å bidra til å utvikle kandidater til å bli arbeidskraft.

En annen arbeidsgiver er opptatt av at det skal være en tydelig hensikt og innhold for det konkrete forløpet til kandidaten:

Om dette er riktig for dem, så må vi jo kunne tilby de jobb eller hjelpe de inn videre inn i et arbeidsløp. Eventuelt bare en god referanse. Det synes jeg er kjempeviktig. (Mentor 14, T1)

Dette ser vi også igjen blant arbeidsgivere som legger vekt på at kandidaten er motivert til å bli del av et ordinært arbeidsliv. Denne arbeidsgiveren er opptatt av å kartlegge denne motivasjonen:

Er du interessert i å komme ut i arbeidslivet igjen? Eller er det bare for å ha trygda videre fra NAV? (...), det vil jeg prøve å finne ut av på den samtalen der. Da kan vi prøve videre. (Mentor 5, T2)

Arbeidsgivernes fortellinger viser at det gjennom inkluderingsarbeidet på arbeidsplassen skapes en relasjon og tilknytning til kandidaten som forplikter i det videre inkluderingsarbeid. Det er altså ikke det økonomiske tilskuddet i seg selv som skaper forpliktelsen, men kunnskapen som utvikles i den innsatsen som blir gjort på arbeidsplassen i form av tilrettelegging, opplæring og sosiale aktiviteter.

Flere arbeidsgivere beskriver nettopp en sterk tilknytning til kandidatene. Dette vises gjennom hvordan de omtaler kandidatene som «en av gutta», «en del av arbeidsmiljøet» og «del av vår utvidete familie». En arbeidsgiver forteller om positive «erfaringer med mange flotte medarbeidere som er blitt våre familiemedlemmer» (Mentor 30, T2) og en annen sier at kandidatene «blir litt som barna dine etter hvert, blir jo kjempestolt» (Mentor 8, T1). En mentor sier at de aller fleste arbeidsgiverne «jobber jo for en type gevinst eller resultat. Hvis resultat eller jaget etter det går over det menneskelige perspektivet for den kandidaten, da tror jeg man ikke lykkes» (Mentor 29, T2).

En arbeidsgiver beskriver både et ønske om å lykkes og en relasjonell risiko med inkluderingsarbeidet:

Den kandidaten vi har hos oss nå er en vi tenker kan i framtiden bli en veldig stor ressurs. Er veldig interessert i faget, lærer fort og sånt. Det er viktig. Men det er første gang vi har en slik tilknytning til en kandidat. (...) Jeg merker at for meg og mitt team så mister vi litt motivasjonen. Det handler ikke lenger om å være et godt menneske, det handler om at når vi bruker så mange timer og det tar, det tærer på oss òg! Hvis hen ikke kommer på en uke, så er det liksom, er det noe vi gjorde galt? (...) Vi har lyst til å se hen lykkes og å gi hen en sjanse. Vi er redd for hva konsekvensene blir hvis vi ikke gjør det. (Mentor 24, T2)

Denne bedriften har hatt en kandidat i praksis over lengre tid og beskriver hvordan de har brukt mye tid og energi på tilrettelegging og opplæring. Arbeidsgiveren ser at det finnes muligheter, men opplever samtidig at inkluderingsforløpet bærer preg av slitasje. Mentoren fremhever to typer risikoer. For det første er det en økonomisk risiko som oppstår når NAV truer med å trekke økonomisk støtte ved kandidatens fravær. Dette til tross for at arbeidsgiveren mener å ha tilrettelagt for kandidaten i disse periodene, og at inkluderingsarbeidet generelt har tatt tid bort fra viktig kundearbeid. Den andre risikoen er relasjonell. Den kommer til uttrykk gjennom bedriftens ansatte som har knyttet sterke bånd til kandidaten og involvert seg dypt i inkluderingsarbeidet. Deres sterke ønske om å se at kandidaten lykkes skaper en frykt for at de ikke vil nå dette målet.

## 4.5 Oppsummering

Det varierer etter hvilke kriterier og på hvilken måte NAV velger kandidater for «hybridoppfølging». Noen kontorer inkluderer alle som trenger ekstra støtte, mens andre gjør individuelle vurderinger. Veilederne forsøker å matche brukerens interesser med aktuelle arbeidsplasser, noe som avviker fra tidligere praksis med å primært søke etter arbeidsgivere med ledig kapasitet. Noen gjennomgår porteføljene for å identifisere aktuelle brukere, mens andre har innledende møter for å kartlegge interesse, støttebehov og veien videre. Noen prioriterer brukere som allerede har en tilknytning til en arbeidsplass.

Brukerne som NAV-veilederne velger ut for «hybridoppfølging» er en variert gruppe. Noen er unge uten arbeidserfaring, mens noen er voksne som har vært utenfor arbeidslivet i lengre tid. Enkelte har innvandrers- eller flyktningbakgrunn, og mangler norskkunnskaper og forståelse for det norske arbeidslivet. Psykisk uhelse og sosiale utfordringer er vanlig blant disse brukerne.

Eksempler fra arbeidsplasser viser at mange kandidater trenger betydelig oppfølging, både når det gjelder utfordringer knyttet til språk, psykisk helse, sosial kompetanse, og generell forståelse for arbeidslivet.

Arbeidsgivere og NAV-veiledere anerkjenner et høyt behov for oppfølging av kandidatene, noe som innebærer motivasjonssamtaler, samt hjelp med arbeidsoppgaver og sosialisering. De fleste arbeidsgiverne mener at kandidatene får den nødvendige oppfølgingen, mens vurderingen er mer delt når det kommer til virksomhetens inkluderingsmuligheter. Eksempler fra arbeidsgiverne illustrerer at de ser på kandidatene som potensielle ressurser, og at de legger mye arbeid i oppfølging og inkludering av kandidatene. Noen ganger kan det være utfordrende å gi tilstrekkelig oppfølging, spesielt når det ikke er ønske om å beholde kandidaten i bedriften.

*Arbeidsgivernes* beslutninger om å ta imot kandidater fra NAV er basert på en kombinasjon av rasjonelle vurderinger, som behov for arbeidskraft, og altruistiske motiver fra arbeidsgivernes side. På den ene siden er det økonomiske incentiver som reduserer risikoen forbundet med å investere tid og ressurser i utviklingen av kandidater. Dette inkluderer NAVs tilskuddsordninger som mentortilskudd, som gjør det mer attraktivt for arbeidsgivere å delta i inkluderingsarbeidet.

På den andre siden er det glede og tilfredsstillelse av å se kandidater utvikle seg og «blomstre». Arbeidsgivere uttrykker at de setter pris på å kunne hjelpe kandidater med å utvikle seg og oppnå selvtilit på arbeidsplassen. Dette viser at arbeidsgiverne ser positivt på kandidatenes utviklingsmuligheter. Flere arbeidsgivere gir også uttrykk for at det er viktig for dem at folk får anledning til å vise fram sine ressurser og muligheter når de er på en arbeidsplass.

I tillegg er det aspektet rundt rekruttering av arbeidskraft. Flere arbeidsgivere ser inkluderingsarbeidet som en effektiv rekrutteringsstrategi, der kandidatene får muligheten til å bli opplært og inkludert i arbeidslivet. Dette kan også bidra til å bygge sterkere relasjoner mellom arbeidsgiver og kandidat, noe som kan øke bedriftens samhold og arbeidsmiljø.

Til tross for disse incentivene og motivene, er det også utfordringer og risikoer forbundet med inkluderingsarbeidet. Dette inkluderer økonomisk risiko dersom kandidaten ikke utvikler seg som forventet, og relasjonell risiko fordi arbeidsgiver og ansatte noen ganger knytter sterke bånd til kandidaten og involverer seg dypt i inkluderingsarbeidet.

## 5 Mentoreringer

### 5.1 Innledning

Den tradisjonelle mentorrollen, der mentor er en lærer, en «vismann», en mester i sitt fag som skal lære opp elever eller lærlinger i faget sitt, er forskjellig fra dagens skandinaviske bedriftskultur, der det legges vekt på likestilling og medvirkning. Her er mentor mer en veileder som vektlegger kandidatens selvstendighet og egenutvikling. Mentor kan peke på problemstillinger, oppgaver, som ikke har noen entydig løsning og gi kandidaten mulighet til å utvikle egne svar og løsninger.

Et slikt «gjensidig lærende samarbeid» mellom mentor og kandidat er et aspekt ved mentorrollen som er preget av den skandinaviske ledelseskulturen, med liten maktdistanse, ansvarlighet, involvering og medvirkning. Gjensidigheten i samarbeidet kan bidra til at mentor utvikler lederkompetanse, som aktiv lytting og anerkjennende kommunikasjon (Poulsen & Wittrock, 2012). Den måten kandidaten tilegner seg ferdigheter på og løser oppgaver, synliggjør styrker og svakheter samt bistandsbehov. Mentor lærer noe om kandidatens utfordringer og hva som må til for å støtte opp under vedkommendes læring og mestring.

En relasjon der begge parter lærer av hverandre, og der begge ønsker å være nyttig for virksomheten gir hele arbeidsorganisasjonen. Mentor kan bidra til å utvikle en læringskultur i hele bedriften (Poulsen & Wittrock, 2012). I den grad mentorgjernen er knyttet til inkludering, og kandidaten er en person som har spesielle bistandsbehov, kan dette forstås som utvikling av inkluderingskompetanse i bedrift (Enehaug & Spjelkavik)

En annen mentorrolle, kjent fra den angloamerikanske tradisjonen, er «peer-provider», som oftest en medstudent eller medelev, som bistår andre i sin karriere (Poulsen & Wittrock, 2012). I Norge kjenner vi denne mentorrollen som erfaringskonsulenter eller «medarbeidere med brukererfaring» i helse- og omsorgsykker (Norvoll, 2011). Ved en slik likepersonstilnærming utgjør en mentors egne erfaringer en særskilt kompetanse for å forstå tilsvarende utfordringer hos en kandidat og for å vite hva som må til for å mestre dem, samt for å oppnå tillit og være rollemodell for kandidaten.

Som rollemodell bidrar en mentor både til læring av ferdigheter og til utvikling av sosiale relasjoner. For kandidatens sosiale integrering på arbeidsplassen er det av betydning at vedkommende blir verdsatt som medarbeider og føler sosial tilhørighet. Det å få opplæring og oppfølging av en kollega bidrar til at kandidaten kan bli en del av fellesskapet (Gustafsson et al., 2018).

Ved bruk av mentortiltaket<sup>10</sup> gir NAV økonomisk tilskudd for at bedriften som tiltaksarrangør skal avsette tid til en mentor som gir praktisk bistand, veiledning og opplæring. Når det gjelder

---

<sup>10</sup> Forskrift om arbeidsmarkedstiltak (tiltaksforskriften) angir formål og innhold: §5-1 Formål. «Mentoren skal gi tiltaksdeltakeren nødvendig bistand for å kunne gjennomføre arbeidsmarkedstiltak eller for å kunne få eller beholde lønnet arbeid i en ordinær virksomhet.» §5-2. Innhold. «Mentoren kan gi praktisk bistand, veiledning og opplæring i arbeidsrelaterte ferdigheter, tilpasset den enkelte deltakers individuelle behov.» Tiltaksforskriften angir også kontakten mellom NAV og arbeidsgiver: §5-7. Planlegging og oppfølging. «Det skal inngås en avtale mellom tiltaksdeltakeren, tiltaksarrangøren og Arbeids- og velferdsetaten som angir mentortiltakets formål, hvor mange timer det skal gis tilskudd til og eventuelt hvilken annen bistand som skal benyttes. Det skal opprettes et kontaktpunkt i Arbeids- og velferdsetaten og på arbeidsplassen hvor avtalepartene kan henvende seg.» [https://lovdata.no/nav/forskrift/2015-12-11-1598#PARAGRAF\\_5-2](https://lovdata.no/nav/forskrift/2015-12-11-1598#PARAGRAF_5-2) (sjekket: 05.03.2024).

oppfølging, angir tiltaksforskriften at det skal opprettes et «kontaktpunkt» for NAV og arbeidsgiver (avtalepartene). Oxford Research og Proba Samfunnsanalyse (2018) påviser i «Sluttrapport fra evalueringen av mentortiltaket i NAV» at det i løpet av tiltaksgjennomføringen er lite oppfølging fra NAV-veilederne side og at både virksomheter og kandidater etterlyser tettere kontakt med NAV. Et tidligere treårig prosjekt (2016-2019) tok sikte på at NAV-veiledere i større grad skulle «bistå til utvikling av «naturlig bistand» (mentor) på arbeidsplassen» (Spjelkavik et al., 2020, s. 6).

Vi skal i dette kapittelet først se på hvem i bedriften som er mentor. I 5.3 skal vi gå nærmere inn på selve mentorrollen og se hva innsatsen i inkluderingsforløpet på arbeidsplassen består i, hva de som er mentorer gjør i samarbeidet med kandidaten de har tatt imot fra NAV. Til slutt, i 5.4, skal vi se på mentorenes erfaringer fra samarbeidet med NAV-veiledere.

## 5.2 Hvem er mentor?

Oversikten nedenfor viser at 16 av de 31 mentorinformantene er arbeidsgivere, 9 er i kategorien avdelingsledere, mens 6 av mentorene er ansatte som jobber sammen med kandidaten.

Mentors posisjon	Antall
Leder	16
Avdelingsleder	7
Ansatt	8

**Tabell 14 Mentors posisjon i bedrift**

Det at mange av bedriftene i vårt utvalg er små er antakelig en viktig forklaring på at rundt halvparten er bedriftens leder. Det kan også være en forklaring på at vi ikke har noen informanter som er HR-personell (i intervjuene med NAV-veiledere kommer det fram informasjon om mentorer i noen større bedrifter som er HR-personell). Samtidig har vi noen få eksempler på at lederen for flere enheter (i samme by) er den i virksomheten som er mentor og som samarbeider med NAV-veileder. Vårt inntrykk er at disse arbeidsgiverne kvier seg for å legge mentorressursen til de ansatte. Dette kan skyldes at de vil unngå å belaste de ansatte, men det kan også skyldes ønske om kontroll. Også NAV-veilederens tilnærming til arbeidsgiver påvirker hvem i bedriften som blir mentor. En NAV-veileder må naturligvis ta kontakt med arbeidsgiver først. Deretter er utfordringen å få til en faglig dialog med arbeidsgiveren om behovet for støtte og tilrettelegging på arbeidsplassen og å finne ut hvem i bedriften som kan være mentor, om det skal være arbeidsgiveren selv, en overordnet leder eller en blant de ansatte.

I vårt materiale har 16 av de 31 mentorene erfaring med kandidater fra tidligere, enten i samme bedrift eller i en annen. Vi ser ikke vesensforskjeller mellom de som har erfaring fra tidligere og de som ikke har det, annet enn at noen av de med erfaring fra tidligere oftere hadde en tendens til å prate i mer generelle vendinger om «kandidater» i stedet for om den konkrete kandidaten. Vi oppsummerer her kort noen generelle erfaringer:

- Flere av mentorene med tidligere erfaring påpeker at verken mentorrollen eller samarbeidet med NAV-veileder har tidligere vært spesielt satt i fokus. Mange har tidligere erfaring med at bedriften har mottatt lønns- eller mentortilskudd, men disse gir klart uttrykk for at oppmerksomheten på selve mentorrollen er ny.
- Ingen av mentorene med tidligere erfaring gir uttrykk for at de har samarbeidet bedre med NAV ved tidligere anledninger. En av dem mener at samarbeidet tidligere med en tiltaksarrangør var bedre enn det samarbeidet bedriften nå har med NAV.



- Ingen av mentorene, enten de selv er arbeidsgivere, ledere eller ansatte, gir uttrykk for negativitet knyttet til den mentorrollen de er eller har vært i. Dette gjelder også i de tilfellene der utviklingen ifølge dem selv ikke har vært spesielt god.
- Ingen av mentorene gir uttrykk for negative erfaringer fra samarbeidet med NAV-veileder, men flere gir uttrykk for at de var forespeilet mer kontakt enn hva det hadde blitt til. Noen veldig få gir uttrykk for skuffelse over manglende innsats fra NAV-veileder, men ingen gir uttrykk for at de vil avslå forespørsel om nytt samarbeid. En mentor gir uttrykk for skuffelse over å ikke ha hørt noe fra NAV-veilederen etter at utplasseringen nokså brått måtte avvikles på grunn av voldstrusler fra kandidaten.

En avdelingsleder som er mentor i en cateringvirksomhet forteller om litt ulike roller overfor den aktuelle kandidaten: «Jeg har en kokk som står tett på og følger opp, viser arbeidsoppgaver, mens jeg tar meg av samtalen og veiledning» (Mentor 14, T1). Sitatet viser at selv om lederen har den formelle mentorrollen, så fordeles de praktiske inkluderingsinnsatsene i arbeidsmiljøet. Den samme avdelingsleder forteller at det alltid er en «som er skulder til skulder inn i kjøkkenet til enhver tid som følger alle oppgavene, mens jeg blir litt mer sånn perifer». Mentoren viser til at det i praksis er en arbeidsdeling i mentorskapet:

Når det er spørsmål om fravær, permisjon, utfordringer som gjør at en ikke vil komme på jobb, det går til meg. Mens praktisk med oppgaveløsning, hvordan gjør jeg dette, hvor finner jeg den kartongen, det går til den andre. Også er det dette med språkveiledning. Det er et ansvar som ligger på alle. At en går rett på og sier at her kan ordet bety flere ting, rette på setningene, direkte språktrening, det må vi alle gjøre. (Mentor 14, T1)

En annen leder som er mentor sier at «vi tenkte det var bra å ha en mentorrolle både på meg som har lederrollen og [en ansatt] på avdeling» (Mentor 3, T1). Andre ganger er det avklart at den ene mentoren skal være tett på kandidaten fra starten. En mentor i en større butikk forteller at daglig leder, etter møte med NAV-veileder, «kom ned i avdelingen min, og spurte om jeg ville være mentor, og forklarte litt rundt det» (Mentor 2, T1). I dette tilfellet initierer lederen etter samtale med NAV-veilederen mentorfunksjonen blant kollegaer som deltar i kandidatens umiddelbare arbeidsmiljø. Selv om daglig leder er det naturlige første og formelle utgangspunktet, så er det denne ansatte som i fortsettelsen blir NAV-veilederens viktigste kontakt i bedriften.

En ansatt som er mentor for en kandidat ved en offentlig institusjon forteller at også den øverste lederen er aktivt involvert: «Men det er jeg som har stått på, som har hatt kontakten med NAV og hatt evalueringsmøte om hvordan ting er og hvordan ting skal være videre» (Mentor 27, T2). En annen mentor, som også er kollega med kandidaten, legger vekt på at NAV-veilederen må ha god kommunikasjon med den som faktisk er mentor: «Det kan være mye miskommunikasjon hvis NAV-veilederen kontakter avdelingsleder, det blir også mye unødvendig tidsbruk og feil kommunikasjon» (Mentor 12, T2).

I de tilfellene der en kollega er mentor, har lederen ofte lagt vekt på å finne en som kan passe for akkurat den kandidaten. En kollega som er mentor, forteller:

Det var faktisk sjefen min som spurte meg (...) Lurte på om jeg ville være mentor til en [kandidat]. (...) Vedkommende er fra samme bygd som meg, tilflyttet dit, noe som egentlig var veldig greit. Jeg visste ikke så mye, bare hørt at de var flyttet dit. Kanskje det var derfor jeg ble spurt. Jeg går mye kveldsvakter og [kandidaten] var også opptatt av å gå kveldsvakter. (Mentor 11, T1)

En annen kollega som er mentor, legger vekt på nærheten til kandidaten. I dette tilfellet er lederen sjelden til stede i produksjonen: «Jeg mener at du bør jo ikke være langt unna den personen du er mentor for. (...) Om jeg har satt kandidaten til en oppgave, så må jeg se til at hen har kommet i gang og at det blir riktig» (Mentor 23, T2). Vi skal også ta med at et par av de mentorene som er kolleger forteller at de selv har vært en del av utenforskapet og at de derfor

forstår kandidaten bedre enn en som ikke har den type bakgrunn. En av dem kom selv inn i arbeidslivet med hjelp fra NAV og sier om kandidaten at det «kunne vært meg» (Mentor 10, T1).

Vi kan oppsummere at det først og fremst er nærheten til kandidaten som er viktig for mentorskapet, ikke den formelle posisjonen i bedriften. Selv om flere av dem har erfaring fra arbeid med kandidater fra NAV, er mentorene «selvlærte», dvs at de ikke har gått på mentorkurs eller fått noen form for opplæring i mentorskap. Vi skal nedenfor likevel se at mange av dem gjennom praksislæring og i samarbeid med NAV-veiledere gir en faglig viktig «naturlig støtte» på arbeidsplassen.

## 5.3 Mentorrollen

Vi skal i det følgende se nærmere på hva selve mentorrollen innebære, hva de som er mentorer gjør i samarbeidet med kandidaten de har tatt imot fra NAV. I denne delen skiller vi ikke på hvilken posisjon i bedriften mentoren har.

### Relasjon preget av gjensidig tillit

De fleste mentorene i vårt materiale er stolte og tilfredse med sin rolle, også når de må bruke mye tid og krefter på kandidaten. Det er ingen som gir uttrykk for at mentorinnsatsen har vært bortkastet, heller ikke i de tilfellene der mentorene opplever ikke å ha fått til en tilstrekkelig god utvikling. Mentorene framstår i stor grad som omsorgsfulle og empatiske overfor kandidaten. Noen av dem forteller at deres interesse i å hjelpe folk i jobb beror på egne erfaringer, at de vet hva utenforskapet betyr.

En mentor framhever betydningen av nærhet til kandidaten:

Jeg kan lese [kandidaten] veldig godt, jeg ser på en måte at i dag er ikke en dag for å pushe, og i dag er en dag for å pushe. I dag er hen friskere, hen er nervøs på de samme tingene, men det er ikke en dårlig dag. Du ser at hen liksom kom over et fjell i går, hen satt der med syv fremmede og spilte spill. På ett tidspunkt må du holde kortet og lese og det gjorde hen. Hen har aldri vært med på det før (...) Du må fange opp og tørre å pushe, men for å komme dit må du kjenne kandidaten. (Mentor 24, T2)

Mentoren framhever viktigheten av relasjonsstøtte, forståelse og empati. Mentoren forsøker å «lese» kandidaten for å kunne tilby riktig støtte. Noen ganger kan det være nødvendig å utfordre kandidaten for å få til utvikling, mens andre ganger kan det være mer hensiktsmessig å gi plass eller roe ned. Det er en balansegang, og det krever at mentoren kjenner kandidaten godt.

Mentorene viser til at kandidaters utfordringer gjerne er knyttet til atferd, problemer med å ta imot tilbakemeldinger, mangel på initiativ og selvinnsett. Mentorene legger gjerne vekt på at nærhet til kandidaten er en forutsetning for å oppdage og håndtere kandidatens utfordringer på en effektiv måte. Slike relasjonen er gjerne preget av tillit. En mentor viser spesifikt til opplæring i språk knyttet til at kandidaten skulle «komme opp til tilfredsstillende nivå før eksamen» (Mentor 2, T1). Mentoren forteller at den nære relasjonen til kandidaten gjorde det mulig å se og forstå hva som var vanskelig:

Så jeg måtte på en måte prøve å finne litt lettere oppgaver sånn i starten, men også varierte, så det ikke bare ble det samme hele tiden. Også var det en fordel at [kandidaten] fulgte meg, for da kunne vi gjøre ting sammen, og jeg kunne forklare (...) Jeg tror det var mye med at vi fikk ganske god kjemi, da. Så da tror jeg hen følte seg veldig trygg på meg, og ja, at vi hadde mye å snakke om og mye til felles, og litt samme alder, mye samme livserfaring. (Mentor 2, T1)

Et «inkluderingsgrep» som flere mentorer nevner, er å skape rom for åpenhet, prøving og feiling, men også om åpen kommunikasjon og ærlige og konstruktive tilbakemeldinger. En mentor legger vekt på at kandidaten skal oppleve å være ønsket og behøvd, men ikke uten vilkår: «Jeg måtte ha en ordentlig samtale hvor jeg sa at, 'jeg vil veldig gjerne ha deg her, men da må du ta seg sammen, ikke komme for sent, ikke bare gå hjem om du er i dårlig form'» (Mentor 9, T2). Mentoren fikk overtalt kandidaten til å snakke med legen sin om vanskelige ting og er opptatt av at kandidaten skal trives gjennom å prøve forskjellige oppgaver og i sosiale roller: «Trives en ikke på jobb, får man ikke til noen ting (...). Vi har ikke noe bakrom der vi sitter og prater om hverandre, vi prater med hverandre. (Mentor 9, T2)

Trivsel og trygghet er stikkord som mentorene ofte nevner når de beskriver relasjonen til kandidaten. Flere gir uttrykk for at det er viktig at kandidaten trives på jobb. En sier at «hvis du bruker dialog, så bruker det ofte å bli høyere trivsel og etter hvert kommer det frem utfordringer, og vi kan ta tak i utfordringene og se litt nærmere på det» (Mentor 14, T2). Den samme mentoren pratet med kandidaten i begynnelsen om at det er normalt å bli fysisk sliten til å begynne med, «jeg prøver å fortelle at det er helt vanlig, gjerne de 2-3 første ukene kjenner du det godt i beina og rygg. Etter hvert vil det kanskje føles annerledes.»

Mentorinnsatsen handler om å bidra til en utvikling, og trivsel og trygghet oppfattes som en forutsetning for å få til en ønsket utvikling. «Det er lov å feile», sier en mentor, men har sagt til kandidaten at «hvis du feiler mange ganger og likevel trives, da må vi tenke ut andre måter å gjøre tingene på» (Mentor 5, T1). En annen mentor forteller om en kandidat som har store sosiale utfordringer, mye fravær, kommer ofte for sent og kan plutselig forsvinne. Dette gjør at de kvier seg for å ta på seg forpliktelsen med en ansettelse:

«Men så har vi veldig lyst, [kandidaten] er en god ressurs som kaller oss vennene sine, jeg tror vi er noen av de få hen har. Så vi har fått en veldig nær relasjon til hen da. Også ser jeg at hen har sånn lyst, men det er de sosiale utfordringene som er vanskelige. (Mentor 24, T2)

Eksempelet illustrerer hvordan kandidatens sosiale utfordringer kan påvirke evnen til å mestre arbeidslivet. Kandidaten beskrives som ressurssterk og motivert, men sliter med nærvær og punktlighet, noe som kan være utfordrende i et lite arbeidsmiljø. Samtidig framhever mentoren at gode relasjoner på arbeidsplassen kan være støttende og bidra til økt mestringsfølelse. Mentoren gir uttrykk for vilje til å tilpasse og gi støtte til kandidaten og forteller at de er vant til å forholde seg til ulike sosiale utfordringer i arbeidsfellesskapet: «Så det òg har vært veldig fint da. Jeg tror det har gitt trygghet til kandidaten, og det er fint å se». Men jobben må likevel bli gjort, «vi må allikevel sette krav, det er det som er vanskelig» (Mentor 24, T2).

### 5.3.1 Betydningen av det psykososiale arbeidsmiljøet

Flere eksempler illustrerer mentorenes vektlegging av det å være en del av arbeidsfellesskapet. Et aspekt som flere trekker fram, særlig de mentorene som arbeider sammen med kandidaten, er at de kjenner arbeidsmiljøet og utnytter det sosiale fellesskapet som motivasjon for kandidaten:

Det er dette med det sosiale, og å komme ut i arbeidslivet. For det er altså så godt å komme seg på jobb. Om det er en dag som er helt pyton, og du kan sett deg ned, og så kommer kaffepausen, og så sitter du og hører på gamlekaren som prater om sine skrøner, så har du dine ting å fortelle, ikke sant. Det gjør godt med deg, med kroppen din. Og så er du sånn, ok, ja vel, god helg, vi snakkes på mandag, ikke sant. Da er du i miljøet, det er det som er viktig. (...) Så [kandidaten] som er her nå, jeg har så lyst til å bare grabbe hen bort til meg og høre om hvordan det går, om hen har noen nye planer nå, rett og slett dra hen inn i dørene hos meg, og se om hen klarte å lande litte grann. (Mentor 5, T1)

Denne mentoren framhever viktigheten av det sosiale aspektet i arbeidsmiljøet, for eksempel at på dårlige dager kan de sosiale stundene bidra til å heve stemningen. Dette viser betydningen av samhold og fellesskap på arbeidsplassen, og hvordan det kan påvirke kandidatens velvære og arbeidsglede. Mentoren illustrerer viktigheten av sosiale interaksjoner, omsorg og støtte fra kollegaer, engasjement og tilhørighet. Med dette framhever mentoren viktige kvaliteter i arbeidsmiljøet, ettersom det kan hjelpe kandidaten til å føle seg verdsatt og motivert.

Mentorer sørger på ulike måter for at kandidaten inkluderes i det sosiale fellesskapet på arbeidsplassen og for at kandidaten er godt mottatt blant kollegene. Det kan for eksempel bety å involvere kollegene aktivt til å bistå kandidaten når ikke mentor selv er til stede:

[Kandidaten] hadde sosiale utfordringer, ville spise lunsj alene, snakket lite, på åpne spørsmål svarte hen bare ja eller nei. Så det var type tilrettelegging, på sosialområdet. Og på det fysiske var det at hen skulle jobbe og få hjelp når hen trengte det. At andre, når ikke jeg var til stede for å følge opp og kartlegge, skulle stille spørsmål om hva hen trengte. (Mentor 12, T2)

[Når] jeg ser at personen trenger mer oppfølging enn det jeg i begynnelsen tenkte, så blir det en av [kollegene] der som blir mentor, som er rett på hele tida. (...) Min oppfatning er at hvis du har det sosialt godt i det fleste jobber, så får du lyst til å komme på jobb og du yter kanskje litt ekstra og blir tryggere på oppgavene dine. (Mentor 14, T2)

[Kandidaten] har ikke bil selv, og kjører ikke buss, så hen sitter på med meg. (...) (Jeg har) hjulpet hen med bil, handlet med hen, vært den støtten da. (Mentor 11, T1)

Mentoren i et foretak med flere avdelinger forteller om et arbeidsmiljø med kolleger som setter seg sammen med kandidaten når det er pause, uansett på hvilken avdeling det er: Og kandidaten ble veldig glad for at det var sånn, for da følte hen seg velkommen med en gang (...) Og så har vi uniform (...), da føler man seg som en del av fellesskapet. (Mentor 2, T1)

Mentoren i en annen bedrift mener at involveringen av kolleger påvirker arbeidsmiljøet positivt: «Folk er med på å bygge noen (...), det er artig å se en person, husker du hvordan hen var for et halvt år siden? (...) Det tror jeg er bra for arbeidsmiljøet» (Mentor 8, T1). Andre mentorer forteller at kandidaten «ble veldig godt tatt vare på av de som hen var med hele dagen» (Mentor 16, T2) og at kollegene «trekker kandidaten litt til seg, prøver å hjelpe hen og vil hen det beste, da» (Mentor 26, T2). En mentor sier at kandidaten kan si ting som gjør at det oppstår «skurring og frustrasjoner» i arbeidsmiljøet, men at mentoren minner de andre ansatte på å huske at «det ligger noe til grunn» og at «vi må være tålmodige» (Mentor 10, T1).

Sitatene viser at mentorrollen i stor grad handler om individuell tilrettelegging for sosiale og psykologiske aspekter, og at sosial støtte og god kommunikasjon på arbeidsplassen har stor betydning. En mentor som observerer og tar initiativ kan være avgjørende for at kandidaten skal føle seg tryggere sosialt og på sine oppgaver. Sitatene viser at støtte i arbeidsmiljøet også kan handle om forhold som ligger utenfor arbeidsplassen. Flere mentorer forteller at de oppmuntrer kandidaten til å delta på felles aktiviteter, også på fritiden. En av dem forteller at kandidaten var redd for sosiale samlinger: «Alt vi gjorde på jobb og etter jobb var [kandidaten] med på, alltid invitert. Vi måtte si til hen to-tre ganger at du er invitert du òg, du får komme. Det satt langt inne [for kandidaten]» (Mentor 16, T2).

Flere mentorer legger vekt på betydningen av det sosiale fellesskapet og går aktivt inn for å finne ut hvordan kandidaten forholder seg til kollegene på arbeidsplassen, om vedkommende passer inn eller trives i det sosiale fellesskapet. En mentor forteller at det særlig i starten ikke var alle som så kandidaten som en ressurs. Mentoren «var litt redd for at de skulle tenke at her kom det merarbeid når det kommer noen med angst sånn. Men det har jeg ikke merket noe til. (...) Jeg har nesten lyst til å kjøpe blomster til alle sammen!» (Mentor 22, T2).

En mentor spurte kandidaten: «Går det greit å kommunisere med den og den? Føler du deg trygg? Burde jeg sette deg sammen med noen andre når du skal jobbe?» (Mentor 14, T1). Det er ikke uvanlig at kandidatene trekker seg unna eller vegrer seg for å delta. En mentor med en kandidat som gjerne trekker seg litt vekk fra kollegene, har forsøkt å forklare kandidaten at det å ha et fellesskap på arbeidsplassen er positivt for den psykiske helsen, «at det å være i arbeid gjør deg frisk. Det er selvsagt ikke så enkelt, men i mange tilfeller gjør det godt mentalt å være i fellesskap og å være i arbeid» (Mentor 13, T1). En annen mentor sier at det ikke er noe i veien med kandidatens arbeidsevne, men at hen «trenger litt ekstra oppvekking i det sosiale (...) for å komme seg litt videre, ta de grepene som unge voksne må gjøre for å komme seg opp i en posisjon» (Mentor 10, T1).

### 5.3.2 Sosial inkludering

Sosial inkludering handler ifølge flere mentorer om å gi kandidaten ekstra oppmuntring om å delta i fellesskapet og å formidle at kandidatens arbeid er like viktig og verdsatt som andres. En mentor forteller om en ung kandidat med belastende bakgrunn og store konsentrasjonsutfordringer og om et arbeidsmiljø med «enorme mengder med humor». Kandidaten har vært i bedriften ca. ni måneder, «med stigende læringskurve» og «en del av gjengen fra dag én», men har likevel store problemer med å lære seg rutiner og å se sammenhenger:

Vi tok det veldig rolig i begynnelsen (...). Jeg fikk også informasjon om at på tidligere jobb ble [kandidaten] bare satt på en stol i et hjørne (...). Her hos oss fikk [kandidaten] høre – 'nå skal du ut og arbeide du, på lik linje med oss andre!' Hen skjønnte fort at hen var en del av gruppen da og at de oppgavene hen gjør er viktige for at dagen vår skal fungere. (Mentor 7, T1)

Mentoren sier at selv om kandidaten «er annerledes», skal vedkommende likevel ikke behandles annerledes enn andre. «For hvis du behandles annerledes, så føler du deg annerledes, og det blir feil» (Mentor 7, T1). Det innebærer imidlertid ikke at det ikke skal tilrettelegges. Tvert imot, mentoren er nøye med å ta de hensynene som trengs for å få til en positiv utvikling:

[Kandidaten] er ikke ofte alene her. Vi tar hen heller med oss, og ja, vi vet om [kandidatens] behov. Hvis hen har mulighet til å stille spørsmål og sånt, så kan det gå i vranglås. Men så lenge det er, 'gjør det her du nå!', da gjør hen det til punkt og prikke. Men når hen har mulighet til å tvile på seg selv, så gjør hen det. Og det tar vi hensyn til. (Mentor 7, T1)

En mentor forteller at de ansatte hadde en samtale før kandidaten begynte, der de ble enige om å starte rolig og at kandidaten skulle være en del av fellesskapet, «ingen skulle kjeft om noe ikke ble gjort, for sånn er det mellom oss kollegaene også» (Mentor 7, T1). En annen mentor legger også vekt på at kandidaten er en del av arbeidsmiljøet, enten det er på kontoret eller ute hos kunder. Mentoren forteller at det har tatt lang tid å komme dit de er, og at kandidaten «som person har blitt totalt forvandlet, smilende og grei, hyggelig. Du ser at hen trives» (Mentor 25, T2).

### 5.3.3 Forebygging gjennom medvirkning

Vi har sett at mange av mentorene involverer større deler av arbeidsmiljøet, både for å forebygge negative reaksjoner på kandidatens atferd («uff, vær litt stille nå, det er som en foss hele tiden!» (Mentor 13, T1)) og for å gjøre støtten på arbeidsplassen bredere. En mentor forteller om forebygging på en avdeling med et arbeidsmiljø som tidvis er preget av stress. Forebyggingen besto av å «formidle informasjon om kandidaten» og å oppmuntre til «å reflektere, snakke, motivere hverandre» (Mentor 12, T1). Den samme mentoren sier at det var viktig at kandidaten ble godt tatt imot: «Det er tilrettelegging i seg selv, det å inkludere mine kollegaer» (Mentor 12, T2).

En annen mentor forteller at hele personalgruppen i avdelingen støtter opp om kandidaten, og at kandidaten har fått erfare andre med ulike kulturer og språk. Mentoren forteller at fordi det er mye en kan reagere negativt på ved kandidatens atferd, så snakker mentoren ofte med personalet og minner om «at vi er ulike og at noen dager krever vi mer plass enn andre dager» (Mentor 15, T1).

En annen mentor forteller om høy bevissthet på språk på avdelingen, og kandidatens utfordringer er nettopp språkutvikling. Alle på avdelingen er positive og interessert: «Det er høy stemning. Det er muntert, men det er og en tøff stemning. Men det har litt, kanskje, med plassen vi bor på. Vi er veldig direkte. Folk prater direkte og kan være både sinte og glade» (Mentor 14, T2). Mentoren sier at folk føler seg inkludert og at de færreste har lyst til å forlate arbeidsstedet. Mentoren på et kjøkken forteller at det hender at det ikke går som planlagt med kandidaten, at kolleger kan gå lei og at mentoren da forsøker å oppmuntre:

Jeg mener arbeidsmiljøet har godt av det. Ellers går det bare i sin egen boble på autopilot. (...) Men om du har litt folk i praksis og sånne ting, da må du faktisk tenke over prosedyrer og sånt. Så jeg mener det er bra for arbeidsmiljøet. (Mentor 23, T2)

Mentor i en forretning forteller at kandidaten «ble veldig godt tatt vare på av de som hen var med hele dagen» (Mentor 16, T2) og i en annen forretning sier mentoren at kollegene «trekker kandidaten litt til seg, prøver å hjelpe og vil det beste, da» (Mentor 26, T2). En mentor i en tredje forretning forteller om en episode med vanskelige kunder, «en kollega kom bort og hjalp kandidaten. Det er vanvittig viktig for meg at hen følte at hen hadde støtten når ikke jeg var på jobb» (Mentor 17, T2).

#### **5.3.4 Individuelt tilrettelagt opplæring og utvikling av formalkompetanse**

I spørreundersøkelsen til arbeidsgivere svarer 20 av 23 at de i stor eller svært stor grad lykkes med å tilpasse arbeidsoppgavene for kandidaten i sin virksomhet. Åtte av de 31 mentorinformantene var involvert i å få på plass en eller annen form for formalkompetanseutvikling for kandidaten. En mentor forteller om en ung kandidat som først fikk forlenget arbeidstreningen med tre måneder og som nå ønsker å forlenge den igjen: «Nå vil hen også få lærlingplass hos oss. Men det tok jo litt tid før hen kom til det punktet» (Mentor 12, T1).

I noen av virksomhetene finnes det mer eller mindre standardiserte opplegg for opplæring av nye medarbeidere, men dette er ikke vanlig. Det er uansett en vanlig erfaring at kandidatene trenger mer oppfølging og lengre tid enn andre nyansatte for å forstå og lære oppgavene. En mentor forteller om en kandidat som i begynnelsen ikke turte å prate med noen:

Vi har et program på jobb hvor du legger inn hva du skal gjøre hver dag en uke fram i tid. Så hver mandag la vi en plan på hvordan hen skulle jobbe og gikk gjennom det sammen (...). Det tok ganske lang tid før hen klarte å skjønne hvordan hen skulle gjøre det. Hen var veldig flink, men det gikk mye tid til planlegging (...). I starten var det veldig vanskelig, for jeg tror ikke hen helt skjønnte hvorfor vi skulle sitte der og gå gjennom det heller. (Mentor 16, T2)

Her har en sosialt innadventt og usikker kandidat med lite erfaring vært gjennom en lengre læringsprosess. Kandidaten syntes i starten at det var utfordrende, men har gjennom strukturert planlegging, veiledning og trening oppnådd en betydelig utvikling. Kandidatens kommunikasjonsevner har forbedret seg og kandidaten har ifølge mentoren endt opp som en «helt annen person». Dette illustrerer at arbeidsinkludering ikke bare handler om jobbutførelse, men også om personlig utvikling. For kandidaten har det vært utfordrende å tilegne seg nye ferdigheter, og mentoren har lagt vekt på at kandidaten skal forstå hvorfor man lærer en ferdighet, ikke bare hvordan.

Mange mentorer tilpasser det ordinære opplæringsmaterialet til den enkelte kandidatens behov. Mentor oversetter og forklarer, og i noen tilfeller lager mentor skreddersydd opplæringsmateriale. Eller det kan handle om å undervise i fagrelevant teori som er knyttet til det konkrete praktiske arbeidet som kandidaten utfører:

Når vi er ute og jobber, så jobber vi syv og en halv time, og da er vi på jobb, ferdig med det. Men så går jeg tilbake med [kandidaten] neste dag, også sier jeg at 'Nå går vi på noe helt nytt'. Og så går vi gjennom de tingene. (...) Så peker jeg, tegner og forteller, og så liker jeg å ha et kritt i hånda og tegne noen streker, bare for å regne ut arealet og volum. (Mentor 5, T1)

Flere sørger for at kandidaten får noen enkle oppgaver til å begynne med, og så økes kravene trinnvis: En mentor forteller at «kandidaten må inn i nye oppgaver, det er veldig viktig å få kandidaten ut av sin komfortsone, så hen vokser i jobben» (Mentor 7, T1).

Tilrettelagt opplæring handler ikke bare om ferdigheter og fagkunnskap. Det kan også dreie seg om hjelp til å takle sosiale situasjoner, kommunikasjon med kolleger og kunder:

Etter en liten stund laget vi en plan. Hvilke dager og hvor mye tid hen kunne jobbe for eksempel med kommunikasjon. Der grupperte vi litt, hadde undergrupper, hvilken kommunikasjon sliter du mest med, er det verst med én til én eller grupper? Jeg trengte kandidatens hjelp for å lage en oversiktlig plan. Vi hadde flere planer som vi fulgte. Så det er kjempe tilrettelegging for kandidaten i forhold til ønsket utvikling. Det å involvere, det å lage individuell plan, det å tilrettelegge fysisk, rett og slett. Og bare litt sånn naturlige medmenneskelige ting, å snakke. Hvis hen trengte å rekke bussen, turte hen ikke si det, ville egentlig gå to minutter tidligere. (Mentor 12, T2)

Sitatet gir innsikt i hvordan mentoren fremmer sosial mestring i arbeidssituasjonen. Mentoren legger vekt på kommunikasjon og individuell planlegging som ivaretar kandidatens behov og utfordringer. En mentor retter også oppmerksomheten mot at rutinene hjemme må være gode for å kunne mestre en jobb:

Kandidaten her er nitten-tjue, men mentalt tolv-tretten. Så det er ikke bare arbeidstrening vi driver med her, det er også voksenopplæring. For hen har gått glipp av så mange år der hen har kunnet lagt seg tilbake og slappe av (...), og gått glipp av veldig mye i livet her da. (...) Man ser et menneske i en spesiell situasjon da, det er ikke bare å forklare hvordan arbeidet fungerer, hen må jo skjønne at hen må ha et varmt måltid når hen kommer hjem hver dag, og legge seg til rett tid, ser ikke sammenhengen der, sant. Spise lunsj, det var fremmedord, hvorfor hen trengte det? (Mentor 7, T1)

Opgavene på en arbeidsplass varierer, og tilrettelegging kan også innebære å la kandidaten prøve seg på ulike oppgaver eller avdelinger for å finne ut hva vedkommende liker. En mentor i en virksomhet med flere avdelinger forsøkte å finne egnede arbeidsoppgaver for kandidaten:

Jeg spør hva de trives med, hva de har for hobbyer og finne ut interessefelt. For vi bruker så mye forskjellig. (...) Det viste seg at kandidaten likte oppgaverrelatert aktivitet. Så da ble hen plassert litt ut der etter hvert, med lederen der. (Mentor 8, T1)

Flere legger vekt på individuell tilrettelegging og at det krever en fleksibel tilnærming:

Så tilrettelegging er veldig individuelt, men ja, vi legger til rette for at hvis kandidaten er sliten midt på dagen, da kan hen slappe av på et rom og ta en stillestund i 25 minutter. Av og til er det litt migrene, av og til litt dårlig nattesøvn som gjør at hen ikke er helt på plass. Men der er jeg veldig fleksibel, jeg vet at det fungerer. (Mentor 29, T2)

Individuell tilrettelegging foregår innebærer ofte at mentoren sørger for at kandidatene starter opp med korte arbeidsdager, med et begrenset antall timer og enkle arbeidsoppgaver. I en

varehandel begynte kandidaten med å fylle på bestemte varer i hyllene og sjekke datostempling. Når kandidaten var trygg og fikk rutine i arbeidet, ble sortimentet utvidet. Mentoren mener at det er viktig å avdekke kandidatens interesser, «jeg har troen på at det du er interessert i, blir du fortere god på, så jeg må analysere litt personen da» (Mentor 18, T2). En annen sier at det tok tid å bli kjent med kandidatens utfordringer, men «det kom jo fram etterhvert da. Med én gang du vet det, så er det enklere å legge til rette for ting sånn at hen òg skal føle mestring underveis» (Mentor 5, T2).

Mange er opptatt av å knytte teori og praksis sammen. En mentor beskriver hvordan språkopplæring i arbeidsmiljøet også involverer kollegene:

I pausene er vi veldig obs på språket vårt (...) Kanskje vi ser på 'hvilke lekser, eller hva holder du på med i norskundervisningen nå? Hva er spørsmålet og setningene du skal lære deg nå til neste gang?' (...) Og så er det det her med å bruke språket ditt når du jobber. Så: 'Nå skal jeg flytte stolen' istedenfor å bare flytte stolen uten å si det, men «snakke-jobbe». Fortelle hva vi gjør, og så gjenta det og gjenta det. (...) Så, ja, det er mye bevissthet i gruppa på språk. (Mentor 14, T1)

En mentor foreller om et strukturert opplæringsløp for å komme i mål med teorien til fagprøven:

Vi har fått brukt tiden til å lage oppgaver og repeterer det som står i boken. Jeg har (...) fått tid til å lese pensum selv og hatt dialog med hen (...) 'Hvis du skal komme i mål med pensum før eksamen, så må du lese fire kapitler hver gang.' Vi lager spørsmål og har en dialog omkring spørsmålene hen har fått. Hen har jobbet som en helt, kjempegøy! (Mentor 3, T1)

Noen mentorer bruker tid på å utvikle kandidaten til å ta fagbrev. En mentor forklarer at kompetansebevis ikke er tilstrekkelig:

For hvis kandidaten får et kompetansebevis, så vil det si at hen fortsatt ikke har, det er ikke nok. Om hen ikke klarer svennebrevet, så ja vel, men da er det på lik linje med alle andre. Det er mange som ikke klarer svennebrevet, men det skal ikke være fordi hen har skrive- og lesevansker. Jeg har laget egne oppgaver til kandidaten, hen skal ha de samme som fylkeskommunen og alt det som blir gjort selvsagt, men jeg har laget de sånn at hen underveis, under læringen, skal forstå det mer. (Mentor 9, T1)

En mentor viser til at bedriften er registrert lærebedrift, men sier at «det er ikke en lærling å oppdrive» (Mentor 4, T1) og at det dermed blir et viktig anliggende å utvikle kandidater til å bli lærlinger. En annen mentor kontaktet opplæringskontoret i kommunen «for få på plass et opplegg for fagbrev» for kandidaten (Mentor 5, T1).

### 5.3.5 Innsatsfaktor: tid

Eksemplene over viser tydelig at en viktig innsatsfaktor er tid. Flere mentorer legger vekt på at de i forbindelse med den aktuelle kandidaten har fått et lengre tidsperspektiv enn hva som har vært vanlig, at varigheten av arbeidstreningsperioden der bedriften får oppfølging og eventuelle tilskudd er lengre enn hva de er vant til fra tidligere NAV-initierte praksisopphold. En mentor forteller at dette, ifølge NAV-veileder, «var et litt spesielt opplegg da, at [kandidaten] kom til å være her lenge. NAV-veilederen plinger på ofte eller dukker opp her og tar en prat med meg og litt sånne ting. (Mentor 8, T1)

Læringsutfordringene handler ofte ikke bare om tiden en kandidat trenger til å lære seg arbeidsoppgavene, men også om det å kunne fungere sosialt, «om du har litt autistiske tendenser da, og ikke trives med mye folk og sånt. Det blir en ekstra kneik å komme over, det tok veldig lang tid» (Mentor 6, T2).



En mentor i en butikk som har hatt inne flere kandidater, forteller at de nesten ikke kan si navnet sitt når de kommer, «da er det ingen vits at jeg spør de, hva er dine sterke egenskaper, hva er dine svake egenskaper, du får ikke noe svar da» (Mentor 10, T1).

En mentor forteller om en kandidat som har vært i virksomheten i tre år. Det tok lang tid før kandidaten klarte å jobbe noenlunde selvstendig, forteller mentoren. Til å begynne med turte ikke kandidaten snakke med noen, jobbet mye alene, og det måtte mye tilrettelegging til for å klare jobbe sammen med andre. Kandidaten trivdes likevel på jobben, og var godt likt. De ville gjerne ansette kandidaten videre, men det ble uaktuelt da NAV ikke kunne gi videre lønnstilskudd. Mentoren mener at kandidaten hadde god nytte av de tre årene i bedriften.

En mentor framhever viktigheten av tålmodighet, repetisjon og nærhet i læreprosessen. Dette krever engasjement og tilstedeværelse fra mentorens side, noe som kan være tidkrevende:

Det er rett og slett å sitte med kandidaten og prøve å få hen til å lære de kursene. Det er hvis hen er i kassen, for eksempel, (...) Du åpner tobakkskapet, alt er grønt, det er ikke forskjell lenger. Du må rett og slett lese. Så er det å prøve å forklare forskjellige ting, og du kan gjerne gjøre det 10 ganger, og hen har fortsatt ikke skjønnet det. Så må du bruke mye tid på det, da. Så det er tilstedeværelse i nærheten av kandidaten. (Mentor 26, T2)

Innsatsfaktoren «tid» gjelder ikke bare varigheten på et opplæringsløp, men også det at mentor må bruke av sin tid til den daglige oppfølgingen av en kandidat. Når opplæring og oppfølging i tillegg må skje over et lengre tidsrom, blir det en flerdobling av tiden for å få til et vellykket forløp. Flere mentorer har erfart at det kan ta lang tid, og de legger vekt på at det er nødvendig:

Og sånn som med denne kandidaten, som vi må bruke lang tid på å utvikle. For det tar lang tid når de har vært så skakkjørt i årevis. Og da skjønner ikke jeg at ikke samfunnet er mye mer tjent med å bruke den tiden. Det er jo ikke mange år av et liv, liksom, hvis du tenker sånn. (Mentor 12, T1)

Det har tatt tid, men samtidig så tenker jeg at vi har fått en praksiskandidat som fungerer mye bedre enn vi kanskje har fått til før, (...), vi har nå fått til en utvikling som er veldig, veldig bra. (Mentor 3, T1)

Mange er likevel overrasket og hadde ikke sett for seg i starten at det skulle være så tidkrevende over lengre tid. Mentorer i et par små bedrifter, sier:

Det tar mye tid, jeg gir liksom alt, og det trenger ikke være bare bra, men når vi først tar inn en person så skal vedkommende få oppmerksomhet og tid. Men det tok mye mer tid enn jeg trodde. Vi har brukt flere timer hver dag i to og et halvt år. (Mentor 9, T2)

Det første halvannet året tenkte vi nesten at, altså, da var det vanskelig, det tok så lang tid! (...). Det fungerte ikke å sette [kandidaten] inn i noe produktivt. Det gikk ganske lang tid før hen kunne stå med egne ting (...). Men etter hvert ble hen vant til det. Men det tok veldig lang tid. Så hen ble en ressurs til slutt. (Mentor 16, T2)

En mentor viser til at det fort blir synlig om kandidaten ikke fungerer tilfredsstillende i jobben. I slike tilfeller kan andre ansatte bli negative fordi de må bruke ekstra tid på å lære og vise hvordan ting skal gjøres. Det kan «sitte langt inne» å bruke mye tid og ressurser på en kandidat. Det blir vist til både økonomiske og sosiale utfordringer, «det er litt sånn kamp» (Mentor 14, T1).

En annen mentor forteller at det var nødvendig å bruke god tid på kandidaten, men at dette ikke ble tatt hensyn til av mentorens leder. Så «det ble litt sånn at man ble dratt litt i to ender». Lederen hadde forventninger med «disse deadlinene som skulle bli ferdig». Mentorens erfaringer er at «det var egentlig litt slitsomt. Det ble liksom dobbelt jobb for meg» (Mentor 2, T1). Den

samme mentoren viser til at kandidaten ble skuffet når det ikke ble noen ansettelse fordi «at hen ikke var god nok i norsk. (...) Så det er ganske tøft».

### 5.3.6 Innsatsfaktor: økonomi

Temaet økonomi er en gjenganger blant våre informanter (jf. kap. 4.4.) og er tett sammenvevd med tema tid. Tidligere eksempler har vist at økonomiske tilskudd bidrar til at mentorer kan sette av tid til å hjelpe kandidatene over tid. En mentor forteller om en kandidat som har lært arbeidsoppgavene fort, men som like raskt glemmer det som er lært. Etter to år i bedriften var det fremdeles mye som stadig måtte repeteres, sier mentor. «Noen må ha to år på seg, noen må ha ti år før de finner roen på seg selv», kommenterer mentor. I dette tilfellet fikk kandidaten likevel fortsette, også etter at lønnstilskuddsordningen ble avsluttet: «Jeg vet at veilederen har søkt og kavet veldig i sitt eget system (...). Men heldigvis så fikk vi da beholde mentortilskuddet» (Mentor 5, T2).

En mentor forteller om «en suksesshistorie for den kandidaten», men er bekymret etter å ha fått beskjed om at «lønnstilskudd kan ikke gis lenger, og mentortilskudd kunne hvert fall ikke fortsette hvis ikke da det er en jobb i den andre enden» (Mentor 28, T2). En annen mentor forteller at bedriften ønsket å ha kandidaten med videre, men det ble ikke sånn: «Vi klarte ikke få hen i en 100 prosent stilling, tenkte 40, da hadde vi kanskje fått til å ha hen der. Men det fikk vi ikke til gjennom NAV da. Kandidaten var veldig lei seg for dette, men det var ikke forsvarlig å ansette og betale en hel lønn» (Mentor 16, T2). En mentor sier at det blir for store kostnader og viser til mye fravær og hyppige egenmeldinger, «hen har jo sprengt det vinduet for lenge siden. Så jeg kunne ha kuttet ut [kandidatens] egenmeldinger, men da vet jeg hva som skjer, hen er jo avhengig av pengene sine» (Mentor 10, T1).

En mentor (Mentor 24, T2) forteller at de har brukt «mye mer tid» enn det de er blitt kompensert for. Mentoren verdsetter muligheten til å hjelpe kandidaten og er engasjert i å bidra til kandidatens framgang, men er samtidig frustrert over systemiske hindringer som hindrer framdriften. Frustrasjonen indikerer en opplevelse av at NAV ikke fullt ut anerkjenner og kompenserer økonomisk for den faktiske tiden og innsatsen som brukes på kandidaten.

En annen mentor uttrykker bekymringer for å bli oppfattet som en som utnytter systemet, men mener at NAV må erkjenne at det tar tid å hjelpe kandidaten. Mentoren opplever å ha god dialog med NAV-veileder: «Jeg sier rett ut til veilederen at jeg ikke skal tjene noe på det, men jeg vil ikke tape noe på det heller» (Mentor 5, T1). Bedriften har hatt inne en kandidat med mentortilskudd over en lengre tid og mentoren ser potensial for en utvikling i retning av et fagbrev. Mentoren har vært i tvil, men endte opp med tillit til egen evne til å veilede kandidaten, gitt at NAV er villig til å bidra til å få det til. Mentoren viser til den uunngåelige rollen økonomi spiller i en slik læringsprosess. De sosiale aspektene er viktige, men økonomien må være på plass for å kunne realisere læringsmål. Mentoren gir uttrykk for at NAV i større grad må erkjenne at det tar tid å hjelpe «folk tilbake på sporet», «da må du ha NAV med på partiet. For du kommer ikke unna det, økonomien ligger i grunn uansett hva vi tenker av sosialt og hyggelig og alt sånn. Det må være økonomi til å gjøre de tingene» (Mentor 5, T1).

Eksemplene belyser det komplekse forholdet mellom økonomi og forpliktelse i konteksten av mentorskap. Økonomiske tilskudd fra NAV ser ut til å være en vesentlig faktor som påvirker mentors evne til å dedikere tid og ressurser til å hjelpe kandidatene. Uten denne støtten blir det økonomisk utfordrende for mentorene å fortsette sitt engasjement. Eksemplene kan tolkes som en bekymring for at mangel på økonomisk støtte vil føre til en avslutning av mentorskapet, til tross for at kandidaten fortsatt trenger hjelp. Det er et gap mellom det mentorene på den ene siden ser kan være mulig og hva de er villige til å gjøre, og på den andre siden hva som er

økonomisk mulig innenfor det de oppfatter er eksisterende ordninger. Mentorene forklarer at de ikke er ute etter å tjene penger på systemet, men at de ønsker å unngå å tape på det. Økonomiske tilskudd gjør det mulig for mentorene å forplikte seg til å hjelpe kandidatene, mens mangel på økonomisk støtte begrenser mentorenes muligheter til å utvikle kandidaten til et nivå som er akseptabelt for bedriften.

### 5.3.7 Det er ikke alltid man lykkes

Vi har tidligere sett eksempler på at utfordringene i arbeidet med kandidaten på arbeidsplassen kan bli store, at det kan oppstå irritasjon og slitasje i arbeidsmiljøet, og at mentorene ofte gjør en stor innsats i å tilrettelegge og gi støtte i kandidatens utvikling. Vi skal ta med noen eksempler der man av ulike grunner vurderer det slik at forsøkene på å få til en utvikling som resulterer i ansettelse har vært mindre vellykket. Noen av eksemplene viser at man får til en utvikling, men at den fortsetter et annet sted, slik at mentorinnsatsen bistår til at kandidaten får alternative muligheter.

En mentor forteller om en kandidat som hadde falt ut av skole og som hadde vært utplassert flere steder før det ble aktuelt å forsøke på denne arbeidsplassen. Kandidaten var i denne bedriften i ni måneder. I begynnelsen prøvde mentor å finne ut om ulike arbeidsoppgaver innen ulike fagfelt kunne interessere kandidaten. Kandidaten ble etter hvert flinkere med bestemte oppgaver, men ville bare jobbe nattskift, noe som ifølge mentoren medførte dårlig døgnrytme og konsentrasjonsproblemer. Mentoren forteller at kandidaten var veldig stille og innadvendt: «Så det var vanskelig å få ut av [kandidaten] hva hen egentlig ville holde på med. Uansett sa hen, 'ja det kan jeg sikkert'» (Mentor 6, T2). Det hendte at kandidaten satt på i bilen til mentoren på vei hjem fra jobb. Selv om det også i bilen var vanskelig å få til samtale, kom det tilfeldigvis fram at kandidaten hadde sterk interesse for et spesielt tema. Mentoren spurte om kandidaten hadde vurdert å gå mer i den retningen. Kandidaten bekreftet det, «så da (...) prøvde jeg å finne litt kontakter innen de jeg kjenner som driver med [det aktuelle temaet] (...), så jeg koblet hen litt mot det miljøet da» (Mentor 6, T2).

I dette eksemplet lyktes ikke mentoren i å finne arbeidsoppgaver som engasjerte kandidaten i egen bedrift, men mentoren er konstruktiv og ser etter muligheter, både innen utdanning og arbeid i andre virksomheter som kan passe med kandidatens interesser.

Den samme mentoren gir samtidig uttrykk for en form for usikkerhet som også andre mentorer tar opp, som handler om i hvor stor grad det skal stilles krav overfor kandidaten. Mentoren reflekterer, «hvis jeg tenker tilbake, så var vi kanskje litt for snill med [kandidaten]. Skulle vi presset hardere på å møte opp til arbeidstiden og sånt, eller hadde det hatt motsatt effekt?» (Mentor 6, T2).

Et annet eksempel er hentet fra en større virksomhet med flere avdelinger og mentorer (som ikke omfattes av prosjektet), Mentoren forteller at alle mentorene «deler litt på mentoroppgavene», både for å være «back-up» for hverandre ved fravær og for at kandidatene skal få variasjon. Mentoren forteller at det fungerer fint, men at det også kommer an på relasjonen mellom kandidat og mentor. Mentoren viser til at en av de andre mentorene «fikk ikke god kjemi med kandidaten (...), du merket at de kanskje ikke kommuniserte så bra, da blir det litt vanskelig» (Mentor 2, T1).

En annen mentor forteller en kandidat som hadde falt ut av skolen, som gamet på natta og hadde problemer med oppmøte på morgenen. Noen av kollegene ble provosert av kandidatens atferd, «de kunne kjenne litt sånn frustrasjon over at hvorfor kan hen ikke ta seg sammen og bare stå opp og legge seg litt tidligere?» (Mentor 14, T2).

I et siste eksempel på en mindre vellykket utvikling tar vi med en mentor som forteller om ubehagelige erfaringer med en kandidat i arbeidstrening som ble svært aggressiv da bedriften ansatte en annen. Kandidaten sendte tekstmeldinger, fulgte etter og truet andre ansatte slik at politiet måtte koples på. «Det var noe av det tøffeste vi har gått gjennom» (Mentor 30, T2).

Eksemplene viser utfordringer og komplekse dynamikkene som kan oppstå i arbeidsmiljøet. Selv med mye innsats fra mentorer for å tilrettelegge og støtte kandidatens utvikling, kan det være vanskelig å oppnå en vellykket match mellom arbeidsorganisasjonen og kandidaten. Likevel ser vi i noen av eksemplene at mentor opplever at det har skjedd en positiv utvikling for kandidaten selv om de ikke er kommet i mål med tanke på ansettelse.

Lærdommene understreker behovet for sterk støtte fra NAV-veileder til både mentorer og kandidater, god kommunikasjon, klare grenser, i tillegg til bredt engasjement fra arbeidsmiljøet i kandidatens utvikling.

## 5.4 Samarbeidet med NAV-veiledere

Det er NAV som stiller med økonomisk støtte til arbeidsplassen og det er NAV-veileder som er ansvarlig for «brukersaken». Vi skal her se på mentorenes erfaringer med det å samarbeide med NAV-veiledere som er mer involvert i inkluderingsforløpet enn hva som ellers er vanlig. For å underbygge hva som er vanlig, tar vi først med erfaringer som mentorer i vårt materiale har hatt når det gjelder NAVs involvering tidligere.

### 5.4.1 Tidligere erfaringer

Flere av mentorene har lang erfaring med kandidater som «kommer fra NAV». En mentor i en større butikkjede forteller at enkelte NAV-veiledere kjenner bedriften godt. «Når en av dem tar kontakt angående en praksisplass, er det lettere å si ja enn når andre ringer». Mentoren forteller at alle vikarene og tilkallingsvaktene kommer fra NAV. «Først går de utenfor de regulære arbeidslistene og betraktes da som en ekstra, gratis ressurs og får gratis opplæring (...) [Så] plukker jeg de som er flinke, de fortsetter hos oss.» (Mentor 8, T1). Denne formen for «rekruttering med returrett», har fordeler så lenge det ikke trengs en større ekstrainsats fra bedriftens side.

Lønnstilskuddsordninger er kjent og brukt av flere av virksomhetene tidligere. Noen har også fått mentortilskudd. Det er heller ikke overraskende at NAV også i dette prosjektet har formidlet aktuelle kandidater til bedrifter de kjente fra før og hadde gode erfaringer med. Men flere av våre informanter beskriver de kandidatene som er i bedriften nå som mer krevende med tanke på tid og tålmodighet, for ikke å si oppfinnsomhet ved opplæring og tilrettelegging enn de kandidatene som NAV utplasserte tidligere.

Det er likevel de færreste av mentorene i vårt materiale som gir uttrykk for at samarbeidet med NAV tidligere har vært tilfredsstillende. En mentor i en barnehage (Mentor 3, T1) beskriver NAVs tidligere «opplegg» som «ullent» og at sier at ofte skifte av saksbehandler har skapt usikkerhet i relasjonen med NAV. Flere av mentorene har særlig savnet et mer involvert samarbeid:

Det er jo litt ulikt hvor flink NAV er til å ha den oppfølgingen, da. Noen ganger så virker det som om de har glemt at de hadde en kandidat. (...) Det har jo hendt at jeg ikke har visst hvem kandidaten har på NAV. Og det er ikke alltid kandidaten heller forstår det helt selv heller, hvis de ikke er så gode i språket. (Mentor 14, T1)

Mentoren legger vekt på at NAV-veilederen må være engasjert og vise interesse for kandidaten.

Eksemplene viser at selv om det er en generell positiv holdning til NAV-kandidater, er det tydelig at mentorene ser rom for forbedring i samarbeidet med NAV. Dette er spesielt relatert til NAVs oppfølging av kandidatene og deres evne til å samarbeide med bedriftene på en involvert måte.

Vi skal i det følgende se på mentorenes erfaringer med «hybridveilederne» i NAV.

#### 5.4.2 Tettere samarbeid gir økt forpliktelse

Gjennomgående er mentorene i vårt materiale positivt innstilt til det de erfarer som et forbedret samarbeid med NAV-veiledere. Alle vi har intervjuet gir uttrykk for at NAV-veilederen nå er mer involvert enn hva de har vært vant med fra tidligere. En mentor i en liten bedrift har brukt mye tid på kandidaten, men er svært fornøyd med utviklingen. «Og det er bare én årsak til det, eller to da, litt godvilje fra min side, men det er faktisk NAV» (Mentor 5, T2).

En mentor sier at det ville vært nyttig «med tettere oppfølging» (Mentor 14, T1), underforstått at samarbeidet ikke har vært så tett som forventet. De fleste er likevel fornøyd med samarbeidet. I en situasjon der utfordringene med kandidaten ble for store, tok en mentor kontakt med NAV-veilederen. Responsen var at «du må nesten bare se om du synes det blir for vanskelig for deg.» Mentoren reagerte negativt på denne responsen: «Du vet jo ikke om det blir lett eller vanskelig. Jeg ringte med litt frustrasjon, husker jeg, for det eneste jeg ønsket var tettere samarbeid» (Mentor 12, T1). Den samme mentoren beskriver senere samarbeidet med NAV-veileder slik:

Det vi snakket mest om, jeg var veldig tett innpå [kandidaten] og kjente kandidatens andre sider, som kanskje NAV-veilederen ikke kjente. Det blir jo litt formelt når man møter NAV, men det blir mer relasjonell kontakt og mer og større tillit til en som skal følges tettere. Men vi jobbet systematisk. Også hadde vi alltid strategier, vi laget strategier i forkant hva vi skulle snakke om når vi hadde felles møter. Hva som skulle til for at kandidaten skulle ha det bedre, hva hen trengte. Vi snakket også om hvilken måte vi skulle snakke til vedkommende - trenger hen litt mer oppfordring eller trenger vi å avvente litt og så fokusere litt mer, være litt mer forsiktig. (Mentor 12, T2)

Mentoren framhever samarbeid og individuell tilnærming. Nærheten til kandidaten gir en dypere forståelse av kandidatens behov og utfordringer som ikke nødvendigvis kan bli fanget opp av NAV-veilederen. Mentorens kunnskap om kandidaten bidro til økt tillit i samarbeidet med NAV-veilederen. De jobbet systematisk og la strategier, og rettet oppmerksomheten mot hva som skal til for å forbedre kandidatens utvikling, og de tilpasset kommunikasjonsmetoder basert på kandidatens individuelle behov og bakgrunn. Dette viser viktigheten av en samarbeidsorientert tilnærming.

En annen mentor (Mentor 2, T1) forteller at kandidatens utfordringer var å komme i gang med nytt språk og nye arbeidsoppgaver på en ny arbeidsplass. Mentoren framhever verdien av at arbeidsplassen identifiserer en person som kandidaten kan knytte seg til og føle seg trygg på. Mentoren forteller at NAV-veilederens regelmessige besøk bidro til mer kontinuerlig informasjon, og NAV-veilederen var tilgjengelig for eventuelle spørsmål. Også læreren som underviste i språkutvikling besøkte arbeidsplassen ofte. Selv om de noen ganger kom samtidig, pleide de for det meste å komme hver for seg. NAV-veilederen og læreren hadde hver for seg også møter med kandidaten uten mentorens tilstedeværelse. Dette viser den flerdimensjonale støtten kandidaten mottok.

Noen av mentorene forteller at kandidaten har et anstrengt forhold til NAV, og at mentoren inntar en slags formidler- eller oppdragsrolle. Også dette er et eksempel på nytten av et tettere samarbeid:

## Fra rutinebasert til reflektert praksis

Så jeg ringte den saksbehandleren og så fikk vi avtalt et møte på bedriften. Vi hadde et møte som gikk veldig fint, og når det var ferdig og saksbehandleren gikk, så sier jeg [til kandidaten]: - Ja, gikk ikke det greit? - Jo, hen ble jo helt i sjokk, [saksbehandleren] var jo helt fantastisk i grunn! - Men, du sa jo så mye kjipt om [saksbehandleren], sier jeg. - Ja, men hen har jo vært en drittsekk! - Nei, men da skal jeg lære deg en ting, sier jeg, det er det at det er hvordan du starter tankene dine i forhold til den personen. Om du får et nei, så kan du ikke si at hele verden er stygge med deg. Så det er den måten du trer frem på! (...) Det gikk veldig greit, det der, det forholdet vi hadde med saksbehandleren, følger opp 100 prosent. Og jeg tror at [saksbehandleren] var veldig fornøyd selv, da [kandidaten] plutselig var tilbake i arbeidslivet igjen. (Mentor 5, T1)

En mentor deler sin erfaring fra samarbeidet med en NAV-veileder som har besøkt bedriften fire ganger i løpet av to måneder. NAV-veilederen får ros for sin proaktivitet og oppfølging, «det er veilederen flink til, kjempeflink, det skal veilederen ha all honnør for!» (Mentor 4, T1). Mentoren setter pris på den direkte kommunikasjonen med NAV-veilederen, inkludert regelmessige oppdateringer, forespørsler om kandidatens framgang, og planlagte møter for å diskutere videre progresjon. Kommunikasjonen involverer både mentoren og kandidaten, hvor det arrangeres telefonmøter og andre kommunikasjonsmetoder når NAV-veilederen ikke har mulighet til å være til stede fysisk. Mentoren verdsetter også NAV-veilederens tilgjengelighet for diskusjon rundt utfordringer med kandidaten og mentoren opplever NAV-veilederen som en verdifull samtalepartner. Rollefordelingen, slik mentoren ser det, er at arbeidsplassen tar hånd om kandidatens opplæring og praktiske aspekter ved jobben, mens NAV-veilederen håndterer andre hindringer som kan skape frustrasjon og vansker for arbeidsdeltakelsen, som kontakt med andre instanser i hjelpeapparatet og økonomi (jf. kap. 6.2.).

Relasjonen med NAV-veileder er ikke alltid avhengig av hyppige bedriftsbesøk. Kommunikasjonen kan foregå på telefon eller e-post så lenge tilliten i samarbeidsrelasjonen er etablert. Det betyr mye for mentor at NAV-veileder viser interesse, empati og forståelse, selv om ansvaret for det som skjer på arbeidsplassen ligger hos mentoren:

[Veilederen] på NAV betyr mye for meg. Jeg står ikke alene (...) det har vært det å ha den støtten fra NAV, å ringes og skrive mail og møtes, det er den tryggheten jeg har bak ryggen min, for NAV har jo et ansvar. (...) [Veilederen] har vist interesse for [kandidaten] og for meg - hvordan vi takler dette, hvordan det går. (...) Det trenger ikke være så mye, bare å slå på tråden hvis det er noe. (...) [Veilederen] har spurt om vi trenger ekstra utstyr, om vi trenger ekstra timer (...). For det er ikke så mye mer [veilederen] kunne ha gjort heller da. For ansvaret ligger jo på meg. (Mentor 9, T1)

Noen sier at det ikke er behov for faste møter, men at det heller bør være møter etter behov. De fleste er fornøyd med møtefrekvensen. For noen mentorer er det likevel svært viktig at NAV-veileder kommer innom på bedriftsbesøk. En av dem sier at «jeg er ikke tilhenger av å sitte og ringe på telefonen, eller skrive mail (...), jeg synes vi blir så mye bedre kjent med hverandre ved å sitte fysisk til stede» (Mentor 5, T1). Hvor hyppig kontakten mellom mentor og NAV-veileder er, varierer.

En mentor forteller at det har vært to oppfølgingsmøter i løpet av åtte-ni måneder, pluss noen telefonsamtaler. Oppfølgingsmøtene handlet om utviklingen til kandidaten og mentoren oppfatter NAV-veilederen som genuint interessert, «det merker jeg på møtene, sitter med en kaffekopp og deler solskinnshistorier og er oppriktig glad. (...) Har skjønnet utviklingen på kandidaten (...) fra institusjonstiden og fram til i dag» (Mentor 7, T1).

NAV-veilederen, som ifølge mentoren hadde lite tro selv på kandidatens utviklingsmuligheter, ble forbløffet over den raske og positive utviklingen. Mentoren gir uttrykk for å ha hatt god støtte fra NAV-veilederen og konkluderer med at «når det er snakk om NAV, så ser jeg ikke noe mørkt på det, nei» (Mentor 7, T1).

Hvorvidt mentor ønsker å bli informert om en kandidats bakgrunn og forhistorie, varierer. De fleste gir uttrykk for mest mulig relevant informasjon om hva de kan forvente seg når det gjelder støttebehov, slik at de kan være forberedt med tanke på tilrettelegging og slippe vanskelige overraskelser. Samtidig har en del mentorer inntrykk av at NAV-veilederen gjør et grundigere forarbeid før en kandidat søkes inn enn man har gjort tidligere.

En av mentorene gir uttrykk for å ha fått for mye informasjon og ville helst ha startet med blanke ark, fordi kandidaten viste seg å fungere mye bedre enn det som ble formidlet av NAV-veilederen:

Første møtet med kandidaten var sammen med NAV. (...) Jeg blir forespeilet enkelte ting [basert på] den forrige plassen kandidaten hadde vært på praksis (...). Det er fort gjort å skape seg et bilde av vedkommende som ikke gjenspeiler helt virkeligheten. Så jeg hadde foretrukket å ikke få vite noe sånt og heller få laget meg et bilde selv. (Mentor 20, T2)

En annen mentor forteller at samarbeidet blant annet har bestått av regelmessige fysiske møter, og oppfordring om å ta kontakt ved behov. Mentoren har satt pris på de jevnlige møtene, og over å ha mottatt direkte kontaktinformasjon, noe som ifølge mentoren ikke har skjedd tidligere. Det konkrete samarbeidet har for det meste handlet om praktiske aspekter knyttet til kandidaten, som for eksempel ferieordninger, hvilken type program kandidaten deltar i, og om det er mulighet for forlengelse i forbindelse med en kommende praktisk fagprøve. Mentoren mener at en god relasjon med NAV-veilederen har vært viktig og framstår med et genuint ønske om å hjelpe kandidaten: «Når det er opparbeidet en relasjon, så vet veilederen som har fulgt kandidaten over tid hva som er hjelpsomt» (Mentor 3, T1).

Der samarbeidet virker å ha fungert særlig godt, har mentoren hatt en sterk erkjennelse av å ha ansvaret for den daglige oppfølgingen på arbeidsplassen. Mentoren er i kontinuerlig og tett kontakt med kandidaten og forsøker fortløpende å vurdere hva som skal til for å støtte kandidatens videre utvikling og læring. For mentorene er NAV-veilederne mer interessert i nettopp denne utviklingen enn hva de har vært tidligere. I flere tilfeller lager mentor og NAV-veileder i fellesskap planer for den videre utviklingen.

### 5.4.3 Økonomiske tilskudd understøtter forpliktelsen

Vi har sett i flere av eksemplene tidligere at økonomisk tilskudd er relevant i mange sammenhenger, kanskje særlig for de mentorene som selv er ledere (jf. kap. 4.4), og i flere eksempler er økonomi særlig knyttet til tidsaspektet (jf. kap. 5.3.7).

Økonomisk støtte er også en motivasjonsfaktor, «den ekstra dytten fra NAV om at vi kunne få mentortilskudd var viktig for at vi begynte å tenke på det» (Mentor 3, T1). Etter hvert som de ble mer involvert i mentorordningen, opplevde de at samarbeidet om kandidaten har vært positivt, hvilket tyder på at økonomiske støtte også understøtter mentorforpliktelsen.

En mentor forteller om utfordringer med en kandidat som er lite komfortabel med å ha mennesker rundt seg. Dette har vedvart og mentoren opplever at NAV-veilederen ikke er i en posisjon til å kunne garantere økonomisk støtte som kan gi rom for å gjøre en innsats i bedriften over lengre tid:

Det NAV ikke innser er det at (...) [bedriftens ansatte] kunne gjort det [kandidaten] gjør på ti timer på en halvtime. Sant, det vi gjør, er at vi skaper en mulighet for at [kandidaten] skal utvikle seg (...), det jeg tror hen kan. (...) Veileder har sagt at vi kan få tilgang til psykologer hvis vi har behov for det. Vi har snakket om det internt, men vi kan faktisk ikke avse mer tid bort fra de planlagte aktivitetene. Så, ja, det er snakk om så lite fra NAV som hadde gjort en stor forskjell for oss. Hvis de bare kompenserte for de faktiske reelle timene som vi bruker på kandidaten. (Mentor 28, T2)

I mentorens perspektiv gir økonomisk støtte mulighet til oppfølging over lengre tid. Mentoren vektlegger også forpliktelsen til å samarbeide og ønsker NAV-veilederens vurdering om kandidatens utvikling. Hvis tilbakemeldingene er negative, bør det ifølge mentoren føre til vurdering om arbeidsplassen er riktig for kandidaten. Flere mentorer understreker at mens dialogen med NAV-veilederen er god, så opplever de mindre aksept på NAVs overordnede nivå for tilstrekkelig økonomisk kompensasjon for mentorinnsatsen.

Mentorene er generelt fornøyd med samarbeidet med NAV-veilederen, men mange gir uttrykk for frustrasjon knyttet til begrensninger i økonomiske tilskudd og formalitetene som følger med disse. Vi skal senere se at flere NAV-veiledere deler denne oppfatningen (jf. kap. 6).

Vi tar med at en mentor på en kommunal arbeidsplass er frustrert over at kandidaten ikke kan motta lønn. «For med en gang det kommer penger inn i bildet, så er det verre å få til ting i kommunal sektor» (Mentor 22, T2). Dette er en problemstilling som berører særskilte utfordringer i offentlig sektor, som vi ikke har med i denne undersøkelsen.

#### 5.4.4 Mentorene samarbeider også med andre eksterne instanser

Tilrettelagt opplæring og formalkompetanseutvikling innebærer ofte et koordinert samarbeid med eksterne instanser. Vi har sett at mentorer tar kontakt med opplæringskontorer for at kandidatene skal få støtte for å kunne ta fagbrev. En mentor kopler egen oppfølging av kandidaten til samarbeid med ekstern språkveileder:

Jeg har og gitt en liste [over jobbspesifikke gjenstander]. Så det er lister som jeg har gitt til kandidaten og som [kandidaten] har tatt med til språkveileder så de kan øve på ord og uttrykk. Men jeg tror at tettere oppfølging der er viktig, jeg tror det er kjempeviktig at vi som omgås syv og en halv time om dagen er flinke til å si ifra om oppbygning av setninger og pirke på ord og sånt (...) Og så er det nå å sjekke ut om oppgavene, om [kandidaten] forstår oppgavene og ser for seg hvordan de skal løses eller om det er for vanskelige, for lette oppgaver, eller passelig med oppgaver. (Mentor 14, T1)

Den samme mentoren forteller at et kurs ved NAV Arbeidslivsenteret om språkopplæring på arbeidsplassen var nyttig. En annen mentor har erfart at kartlegging og utprøving på arbeidsplassen kan styrkes ved hjelp av eksterne kurs. «Den første måneden drev hen bare og lærte litt om hva vi holdt på med, og gjorde noen enkle jobber og sånt» (mentor 6, T1). Så viste det seg ifølge mentor at kandidaten var god på bestemte oppgaver, ble sendt på et oppgaverelatert kurs og ble deretter ansatt.

Noen kandidater har et annet karrieremål i sikte enn å få seg en fast jobb i den bedriften de fikk praksisplassen. Det kan dreie seg om en videreutdanning, fagbrev eller fordypning. Vi har vist eksempler der mentor tilrettelegger opplæringsmaterieell, og/eller sørger for at det inngås avtaler med opplæringskontor om å få godkjent arbeidspraksis som del av et lærlingeløp. Vi har også sett at langsiktige økonomiske støtteordninger fra NAV kan gi kandidater anledning til å bruke lengre tid på å lære og øve seg, og mentor kan avsette mer tid til å tilrettelegge praksisoppgaver. En mentor laget en perm med egne oppgaver til en kandidat som ønsker å ta svennebrev, men som sliter med lese- og skrivevansker. Fra opplæringskontoret fikk mentor skriftlig materialet med oppgaver som kandidaten må gjennomgå før svenneprøven. Mentoren måtte omformulerte oppgavene for at kandidaten skulle forstå dem. I løpet av halvannet år arbeidet kandidaten med disse tilrettelagte oppgavene i eget tempo og øvde seg på skriving. Mentor fungerte som lærer, spurte og forklarte:

Det er bare det at [kandidaten] skal skrive en arbeidsoppgave fra opplæringskontoret, det er veldig standard for alle sammen. [Oppgaven er å] forklare hvorfor man gjør sånn og sånn. Og der står spørsmålene, (...) og så er det bokstaver man skal sette ned. Og der står det linjer hen skal skrive det ned på. Jeg har laget skjemaer med hvorfor hen gjør det sånn som hen tenker det, og begynner å øve



## Fra rutinebasert til reflektert praksis

på det. 'Hvorfor gjør du det?' 'Jo fordi...' 'Jo, men da skriver du det, så øver du på det!' For da blir det plutselig, 'aha!', etter hvert. (...) Så jeg lager sånne oppgaver og når vi har gått gjennom dem, så har hen skjønnet dem. Og nå skal vi få det på papiret sånn som de skal ha det. Og det virker kjempe, det var artig! Så enkelt som mulig! For det er så enkelt, men så blir det vanskelig. (Mentor 9, T1)

Også en annen mentor forteller om hvordan samarbeid med opplæringskontoret og langsiktige støtteordninger fra NAV gjorde det mulig å skreddersy et opplegg som kunne føre til fagbrev. Kandidaten manglet en del fag og hadde dårlige karakterer fra før. Etter å ha fått godkjent to år som læretid i bedriften, kunne kandidaten gå opp til fagprøve:

Men det vi har fått til nå, via altså opplæringskontoret som jeg tok kontakt med da, det er at nå har vi hen i arbeid som en lærling, kaller jeg det da. Rett og slett i praksis i læretiden. Den er signert ferdig, så nå tok hen nettopp teoridelen som hen dessverre måtte ha, vi var begge to kjempefornøyd! Fordi at hen klarte å bestå med en toer, som er godt nok! Så nå er det i november 2023, da er det praktisk prøve. Og hvis den går bra, da har hen fått fagbrev. Det vil jeg si er fantastisk! (Mentor 5, T2)

Om kandidaten vil få ansettelse uten lønnstilskudd er ifølge mentor usikkert, men kandidaten vil uansett vil være bedre rustet på arbeidsmarkedet med fagbrev og tre års arbeidserfaring.

En annen mentor forteller en tilsvarende historie. Også denne mentoren forsøker å få til samarbeid med flere instanser for å sy sammen et utdanningsløp, men her er utfallet mer usikkert:

En kandidat som dessverre ikke har fullført skolegangen, men har et ønske om å bli [fagbenevnelse]. Så må vi se på hvilket løp vi kan gjøre slik at denne kandidaten kan få seg et fagbrev uten å ha fullført skolegangen. Så har det vært mye dialog, det har krevet veldig mye tid av meg. (...) Og så er det at alle må få forståelse om at vi skal til et fagbrev, men hvordan skal veien gå? Hvem kan bidra, har vi noen tiltak, har vi noen støtteordninger, hva kan arbeidsgiver delta med? (...) Vi søkte om videregående opplæring, veldig spent på om hen får komme inn. Eller om vi kan klare å tilby kandidaten et løp i bedriften. Men det vil jo kreve at min arbeidsgiver er villig til å gi lønnsmidler. (Mentor 14, T1)

Her er hovedmålet å hjelpe til å oppnå et fagbrev, til tross for at kandidaten ikke har fullført skolegangen. Dette innebærer å identifisere og navigere gjennom alternative utdannings- og karriereveier. En viktig del av denne prosessen er å identifisere hvem som kan bidra, samt hvilke tiltak og støtteordninger som er tilgjengelige. Eksempelet viser hvordan det krever tid, engasjement og ressurser fra flere aktører for å støtte kandidaten i å oppnå sitt mål.

Eksempelet viser også at det ikke nødvendigvis er ansettelse i egen bedrift som er det eneste som kan regnes som suksess. I mentors perspektiv kan et positivt utfall for kandidaten være å bli bedre rustet til en annen jobb eller å kunne ta fatt i et utdanningsløp. En annen mentor forteller:

[Kandidaten] hadde veldig lyst til å utvikle seg innen faget (...). Men det var veldig mye ting hen måtte for å bli det. Vi snakket om hva hen måtte gjøre. Den ene forutsetningen var å begynne på skole for å fullføre enkelte fag som hen kanskje tvilte på om hen klarte. Men jeg følte vi jobbet veldig systematisk for å få det til, for å få kandidaten inn. Å hjelpe kandidaten å følge den drømmen hen hadde, å bevisstgjøre kandidaten på at det er den veien hen måtte. 'Du skal få den støtten du trenger, du har en kjempebra NAV-veileder som skal hjelpe deg å finne de rette veiene gjennom systemet for å fullføre.' Så det har vært litt fram og tilbake. Men jeg mener oppriktig at vår innsats hjelper kandidaten veldig mye med å ta den beslutningen om å avslutte praksis og begynne med skole. Hen hadde ikke kapasitet til å gjøre begge deler, rett og slett. (Mentor 12, T2)

Som i det forrige eksempelet, bistår mentoren i å finne fram til relevante utdanningsveier og relevante støttespillere. En annen mentor forteller at arbeidstreningsperioden endte med at den tjueårige kandidaten begynte på skole, «det tror jeg aldri hen hadde klart hvis hen ikke hadde begynt hos oss» (Mentor 16, T2). Mentors rolle i disse eksemplene er å være en slags brobygger mot videre muligheter.

## 5.5 Oppsummering

Mentorene er arbeidsgivere, avdelingsledere og kolleger av kandidaten, og befinner seg i ulike bransjer, hovedsakelig i privat sektor. De fleste mentorene er i små bedrifter, noe som kan forklare hvorfor mange mentorer er ledere og ikke HR-personell. Enkelte er motvillige til å tildele mentorroller til ansatte, muligens for å unngå å belaste ansatte.

Mange har tidligere erfaring fra inkludering, men vektleggingen av selve mentorrollen framstår som nytt. Ingen melder at samarbeid med NAV tidligere var bedre enn det er nå og ingen uttrykker negativitet rundt mentorrollen. Alle er åpne for å være mentor igjen, til tross for usikkerhet i rollen og enkelte negative erfaringer med NAV.

Mentoren bidrar til å fremme kandidatens selvstendighet og egenutvikling, læring og mestring. Mentorskap øker dermed kandidatens utviklingsmuligheter (Poulsen & Wittrock 2012), særlig ser det ut til å gjelde ferdigheter og sosial utvikling (Gustafsson et al. 2018).

Eksempelene viser at det ofte er flere personer på arbeidsplassen som er involvert i mentorskap, selv om en av dem formelt er mentor. I flere eksempler er det en kollega av kandidaten som har mentorrollen og som håndterer kommunikasjon med NAV, mens arbeidsgiver eller overordnet leder tar seg av de formelle aspektene. Selv om posisjon i bedriften ser ut til å spille mindre rolle, særlig i små bedrifter, er nærhet til kandidaten, kandidatens arbeidsoppgaver og psykososiale arbeidsmiljø, det viktigste.

Eksempelene viser utfordringer og komplekse dynamikker som kan oppstå i arbeidsmiljøet:

- ✓ **Relevante oppgaver:** En gjentagende utfordring er å finne arbeidsoppgaver som engasjerer kandidaten, spesielt når kandidaten er svært innadventd og usikker.
- ✓ **Døgnrytme og konsentrasjon:** Kandidatens døgnrytme og konsentrasjonsproblemer kan skape utfordringer i kandidatens læringsprosess.
- ✓ **Krav og forventninger:** Det er usikkerhet blant mentorene om hva de kan forvente av en kandidat og hvor strenge de skal være. Skal de stille krav, eller vil krav ha motsatt effekt?
- ✓ **Mentor-kandidat-relasjon:** En tillitsrelasjon mellom mentor og kandidat er essensiell for en vellykket utvikling, men kan være vanskelig å få til dersom kjemien ikke stemmer eller avstanden til kandidatens arbeidsoppgaver og psykososiale arbeidsmiljø er for stor.
- ✓ **Mentors oppfølgingsbehov:** også mentorene selv har behov for støtte og oppfølging fra ledelse, kolleger og NAV-veileder. Det kan være tøft å stå i en krevende mentor-kandidat-relasjon uten tilstrekkelig støtte.
- ✓ **Motstand i arbeidsmiljøet:** Andre ansatte bli negative fordi de må en bruke ekstra tid på å lære og vise kandidater hvordan ting skal gjøres og de kan bli frustrerte over kandidaters atferd, sviktende selvinnsikt og realitetsorientering. Dette kan skape utfordringer for den sosiale inkluderingen i arbeidsmiljøet.

Mentorer benytter seg av ulike strategier i arbeidsmiljøet for å forebygge negative reaksjoner og for å mobilisere medvirkning i støtten for kandidatene. Forebyggingsstrategier inkluderer formidling av informasjon om kandidaten, oppmuntring til refleksjon og tålmodighet. Medvirkning skjer gjennom å involvere flere i arbeidsmiljøet i støtten til kandidaten. Noen mentorer opplever at mentorskap bidrar til økt bevissthet og utvikling i arbeidsmiljøet.

I sum er en mentor en bedriftsintern person som tar på seg rollen som veileder, støttespiller, og tilrettelegger, og som prøver å utvikle trygge og inkluderende relasjoner og arbeidsmiljøer for kandidaten. Mentorrollen handler om individuell tilrettelegging for sosiale og psykologiske aspekter. Sosial støtte og god kommunikasjon på arbeidsplassen har stor betydning. Samlet kan mentorrollen oppsummeres i følgende punkter:

## Fra rutinebasert til reflektert praksis

- ✓ Fokuserer på kandidatens utvikling, mestring og daglige rutiner.
- ✓ Strukturert planlegging og veiledning, og tilpassede opplæringsmaterialer.
- ✓ Arbeider aktivt for å inkludere kandidaten i det sosiale fellesskapet på arbeidsplassen og oppmuntrer og støtter kandidaten til å delta i felles aktiviteter.
- ✓ Gir råd med tanke på alternative karriereveier, nye muligheter.
- ✓ Nærhet til kandidaten, kandidatens arbeidsoppgaver og psykososiale arbeidsmiljø, er viktig for den fungerer som mentor.

Mentorene er generelt positive til et tettere samarbeid med NAV og opplever at NAV-veilederne er mer involvert enn tidligere. Noen gir uttrykk for frustrasjon over manglende støtte fra NAV-veileder når utfordringene med kandidaten har blitt for store.

Tettere samarbeid med NAV-veileder har gitt mentorene økt forpliktelse og mer støtte i innsatsen overfor kandidaten. De opplever at NAV-veilederne er mer interessert i kandidatens utvikling enn tidligere, og at de komplementerer mentorenes hverdagskunnskap fra arbeidsplassen. Den konkrete hverdagskunnskapen fra arbeidsplassen utfyller NAV-veilederens profesjonelle kompetanse – og vice versa.

De økonomiske tilskuddene fra NAV understøtter mentorforpliktelsen og øker mulighetene for oppfølging over lengre tid. Noen mentorer opplever at formalitetene og begrensningene rundt tilskudd er utfordrende og mener at NAV i større grad må erkjenne at det tar tid å utvikle kandidater.

## 6 NAV-veilederens erfaringer fra samarbeidet med mentor på arbeidsplassen

Vi skal i dette kapittelet skifte perspektiv og se mentorsamarbeidet fra NAV-veiledernes side. I det formelle tiltakssamarbeidet er det ofte faste roller, med en bestillende part (NAV) og utførende parter som utfører tiltaket (arbeidsgiver og tiltaksdeltaker). I tiltaksgjennomføringen er det vanlig at det avholdes regelmessige evalueringsmøter for å undersøke om utviklingen er i henhold til intensjonen i tiltaksregelverket. Dette kan fungere godt, spesielt i situasjoner der arbeidssøkeren ikke har større utfordringer og der det er forholdsvis enkelt å finne en ledig stilling som passer til jobbsøkerens kompetanse. I slike tilfeller kan tiltak være et forsterkende element i formidlingen av den ledige arbeidskraften.

Tiltaksmodellen kan imidlertid begrense kreativitet og innovasjon, slik at det blir vanskelig å finne rom for nye ideer og tilnærminger innenfor gjeldende regelverk. Dette kan, som vi har sett i eksemplene i kap. 5, særlig gjøre seg gjeldende i situasjoner som handler om å utvikle kandidatens arbeidsevne, sosiale ferdigheter og en jobbmatch som passer både for kandidaten og for bedriften.

### 6.1 Hvordan vurderer NAV-veilederne nytten av å bruke en mentor på arbeidsplassen?

Vi skal her se nærmere på NAV-veiledernes erfaringer med mentorbruk i «hybridmodellen». I prosjektet har ikke tiltaksgjennomføring *i seg selv* stått sentralt. Prosjektet har mer handlet om involvering med en dedikert støtteperson for deres brukere på arbeidsplassen. I den avsluttende spørreundersøkelsen til NAV-veiledere ba vi dem om å ta stilling til en rekke påstander om deres erfaringer med mentor på arbeidsplass. Det overordnede spørsmålet blir da om NAV-veilederne deler den samme entusiasmen for mentorskap som mentorene selv gav uttrykk for (jf. kapittel 5). Tabellen under viser NAV-veiledernes vurderinger.

Påstander	Helt/delvis uenig	Verken eller	Helt/delvis enig	N
Mentor bidrar til økt ansvarliggjøring på arbeidsplassen	-	3	28	31
Mentor bidrar til mindre frafall av kandidater fra arbeidsplassen	-	4	27	31
Mentor bidrar til økt trygghet for kandidaten på arbeidsplassen	-	2	29	31
Mentor bidrar til økte arbeidsmuligheter for kandidaten	-	7	24	31
Mentor bidrar til mer målrettet utvikling av kandidaten	-	5	26	31
Mentor bidrar til bedre avklaring av kandidatens arbeidsevne	-	6	25	31
Mentor bør helst være en kollega som er tett på kandidatens arbeidssituasjon	-	4	28	32
Det spiller ingen rolle om mentor er en kollega, arbeidsgiver, leder eller en HR-funksjon	18	7	6	31

Tabell 15 NAV-veiledernes vurdering av mentornytte<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Kategoriene helt/delvis enig og helt/delvis uenig er slått sammen i denne tabellen

Tabellen viser at ingen av respondentene var uenige i påstanden «**Mentor bidrar til økt ansvarliggjøring på arbeidsplassen**», noe som indikerer at mentorressursen generelt blir sett av NAV-veilederne som en funksjon som øker arbeidsplassens ansvar.

Det er heller ingen som var uenige i påstanden «**Mentor bidrar til mindre frafall av kandidater fra arbeidsplassen**». Dette tyder på at NAV-veilederne erfarer at bruk av mentor bidrar til å redusere frafallet av kandidater på arbeidsplassen.

NAV-veilederne er også enige i påstanden «**Mentor bidrar til økt trygghet for kandidaten på arbeidsplassen**». Dette indikerer at mentor bidrar til å øke kandidatens følelse av trygghet på arbeidsplassen.

De fleste er enige i påstandene «Mentor bidrar til økte arbeidsmuligheter for kandidaten», «Mentor bidrar til mer målrettet utvikling av kandidaten» og «Mentor bidrar til bedre avklaring av kandidatens arbeidsevne». De fleste er også enige i påstanden «Mentor bør helst være en kollega som er tett på kandidatens arbeidssituasjon», mens det er litt mer delt oppfatning om påstanden «Det spiller ingen rolle om mentor er en kollega, arbeidsgiver, leder eller en HR-funksjon». Fra intervjuundersøkelsen vet vi at mentorene NAV-veilederne samarbeider med i hovedsak er i små bedrifter der arbeidsgiver ofte jobber sammen med kandidaten.

Overordnet sett, så har NAV-veilederne positive erfaringer med vektleggingen av en mentorressurs på arbeidsplassen. De har erfart at mentor bidrar til økt ansvarliggjøring, mindre frafall, økt trygghet og bedre utviklingsmuligheter for kandidater. Det er noe uenighet om hvem mentoren bør være, med noen som mener at mentorens posisjon i bedriften ikke spiller noen rolle, mens de fleste mener at mentoren bør være en i bedriften som er nært kandidatens arbeidssituasjon.

## 6.2 Hva gjør NAV-veilederne i samarbeidet?

NAV-veiledere mener gjennomgående at de har lagt vekt på å få en tett relasjon med mentor og de legger vekt på gjensidighet i relasjonen, for eksempel at de selv skal stille opp på kort varsel når noe knyttet til kandidaten skjer. Det å ha god kontakt innebærer ikke nødvendigvis at NAV-veilederen ofte må dra ut til arbeidsplassen. I vårt materiale er det stor variasjon når det kommer til hyppigheten på NAV-veileders fysiske oppmøte på arbeidsplassen. En veileder forteller om «masse telefonsamtaler med mentoren, og månedlige møter» (Fokusgruppe T1, NAV-kontor A). Det varierer hvor tett, hvor ofte, hvor lenge og på hvilken måte mentor og relasjon mentor-kandidat følges opp, alt etter hvilke behov mentor og kandidat har, og hvilke utfordringer som oppstår.

NAV-veiledere forteller at de hovedsakelig har kontakt med mentoren, men at arbeidsgiveren, når denne ikke selv er mentor, kobles inn når det er behov for å ta viktige og mer formelle avgjørelser: «I det daglige, når det kommer til det som skjer i bedriften, er det mentoren og brukeren jeg hovedsakelig samhandler med» (Fokusgruppe T1, NAV-kontor A). Den samme NAV-veilederen forteller at det har hendt at arbeidsgiveren har tatt kontakt når mentoren har følt seg ukomfortabel med å ta opp problemene i møter med NAV-veilederen og brukeren. «Når slike situasjoner oppstår, tar jeg initiativ med å si 'dette må vi diskutere'» (Fokusgruppe T1, NAV-kontor A).

Når mentor er på plass og samarbeidet mellom mentor og NAV-veileder er etablert, er NAV-veilederens oppgave ifølge dem selv å følge opp mentor på ulike måter. Hensikten er at brukerens utvikling styrkes, at frafall forebygges, og at problemer identifiseres og håndteres.

NAV-veilederne har ofte vesentlig kunnskap om brukerne og deres utfordringer, og de vet dermed noe om hvordan disse utfordringene kan møtes på konstruktivt vis. Med denne kunnskapen kan NAV-veilederen gi mentorer råd og veiledning i inkluderingsforløpet på arbeidsplassen. Ifølge veilederne erfarer mentorene på sin side hvordan brukerne klarer seg i arbeidshverdagen, hva de mestrer og hva som er problematisk og at dette er viktig kunnskap som går tilbake til NAV-veilederen. Med dette blir kunnskapsutviklingen gjensidig, den går begge veier.

En veileder forteller om et godt samarbeid med en bedrift, «de er veldig flinke til å se brukeren (...) brukeren har gått inn i seg selv og sett at 'jeg har behov', 'jeg trenger det og får det', 'jeg kan fortelle hvordan ting er'». På den måten får brukeren «støtte både hos arbeidsgiver og hos NAV. Jeg tenker at det samspillet har vært supert. Så uten en god arbeidsgiver hadde ikke jeg kunne fått spilt så godt heller» (Fokusgruppe T1, NAV-kontor C). En veileder ved samme kontor beskriver seg selv som «en tredjepart» i samarbeidet med mentoren, en som er med for å hjelpe til med sin egen kunnskap sånn at brukeren kan lære og utvikle seg best mulig:

Jeg vet litt når disse svingningene kommer hos hen da, for jeg merker det på måten hen snakker eller trekker seg vekk. (...) Nå er vi blitt enige sammen om ansvarsgruppe, individuell plan og sånt. Fordi vi skal synliggjøre at det er [brukerens] vei vi skal gå og at partene er med på det. (Fokusgruppe T1, NAV-kontor C)

Ved å være tettere på, får NAV-veilederen mer innblikk i brukerens situasjon og hva som trengs tilrettelegging og opplæring. Mentoren møter en «personifisert representasjon av NAV», og samarbeidet styrker ifølge en veileder forståelsen av viktigheten av å ta ansvar. «For det er noe helt annet når du er der fysisk, enn på telefonen. For det er noe med å faktisk vite at, 'vi betaler dere, og da forventer jeg noe'» (Fokusgruppe T1, NAV-kontor A). NAV-veilederen understreker at samarbeidet ikke kun fører til forsterket ansvarlighet for arbeidsgiveren, men også for NAV. I tillegg til gjensidig kunnskapsdeling, genererer samarbeidet gjensidig ansvar og dermed forpliktelse.

En veileder forteller om en bruker med utenlandsk bakgrunn og med utdanning fra hjemlandet, søkte hjelp fra NAV for å finne jobb. På grunn av språkbarrieren, ble personen anbefalt å starte med arbeidstrening i en virksomhet hvor det senere ble en sommerjobb. Etter sommeren var arbeidsgiver fornøyd med arbeidsutførelsen og ønsket å beholde vedkommende, men det var fortsatt behov for mentorstøtte på grunn av språkutfordringer. Etter 6 måneder med mentorstøtte fikk personen fast stilling i kommunen: «Ved sluttmøtet uttrykte personen stor glede over jobben, og hadde forbedret sine norskkunnskaper betraktelig. NAVs støtte var avgjørende for å realisere denne suksesshistorien» (Fokusgruppe T1, NAV-kontor A). Ifølge NAV-veilederen var kunnskapen om språkutfordringene på arbeidsplassen og vissheten om bedriftens vilje til innsats avgjørende for NAVs vilje til forlengelse av arbeidstreningens periode forsterket med mentortilskudd.

Mye av NAV-veilederens innsats i samarbeidet handler om å håndtere ulike distraksjoner i inkluderingsforløpet som ikke er direkte relatert til arbeidsplassen. Det kan dreie seg om å ta hånd om forstyrrelser som oppstår utenfor arbeidsplassen, som familierelaterte saker, økonomiske spørsmål og boligproblemer. «Min rolle har vært å rydde unna slike forstyrrelser, slik at mentor og bruker kan fokusere fullt og helt på faglige spørsmål og på å fungere i arbeidssituasjonen» (Fokusgruppe T1, NAV-kontor B). En annen veileder ved samme sted forteller at brukeren har problemer med å våkne og møter dermed ikke opp på arbeidsplassen før sent ut på dagen. NAV-veilederen og mentoren har i dette tilfellet gjort avtale om at når dette skjer, skal mentoren varsle NAV-veilederen, «for da må vi gå inn og hjelpe» (Fokusgruppe T1, NAV-kontor B). Veilederne gir flere eksempler på komplementariteten i samarbeidet, som at en mentor trengte hjelp fordi kandidatens mor blandet seg inn på negativt vis, at brukeren hadde problemer med skattekort,

spørsmål om brukeren har krav på ferie («brukeren turte ikke spørre arbeidsgiveren») og andre floker de har vært med å løse opp i. En veileder forteller om en bruker som i begynnelsen ikke hadde kontroll på verken økonomi eller bolig, men som nå «er fast ansatt, har fått seg startlån, har ryddet opp i økonomien» (Fokusgruppe T1, NAV-kontor B). NAV-veilederen legger vekt på at dette er et resultat av det gjensidige samarbeidet og det at kandidaten var godt tatt imot og ivaretatt i bedriften.

En veileder (Fokusgruppe T1, NAV-kontor G) forteller om en bruker som brukte «helt vilt mye penger i lunsjen» på jobben og mentoren uttrykte overfor NAV-veilederen for bekymring for kandidatens økonomi. På bakgrunn av informasjonen fra arbeidsgiveren, laget NAV-veilederen et slags «luksusfellen-opplegg» med brukeren. Selv om effekten kan være usikker, så agerte NAV-veilederen på bakgrunn av mentorens bekymring og forsøkte å gjøre noe med det.

Mye av informasjonen som gjør NAV-veilederen i stand til å hjelpe brukeren kommer fra mentorens erfaring med kandidaten på arbeidsplassen. Vi har sett at veileder bistår mentor med sine kunnskaper. Her er det kunnskap som mentorer får om kandidatene ved å følge opp og observere dem i arbeidshverdagen. Det som viser seg der, har ikke NAV-veileder nødvendigvis forutsetning til å vite. På arbeidsplassen kan det oppstå andre situasjoner og problemer enn NAV-veileder forventet. Det kan også vise seg at bekymringer var grunnløse. Slik utfyller NAV-veilederens og mentors erfaringer hverandre og bidrar til en mer helhetlig forståelse av brukerens bistandsbehov, styrker og svakheter.

NAV-veiledere har vært involvert i flere tilfeller med mentorsamarbeid der utviklingen ikke har vært som forventet, men der det likevel har vært viktig læring. I et eksempel mente NAV-veilederen at «dette var en person som egentlig jeg tenkte det skulle gå forholdsvis greit med, men så avdekket arbeidsgiver store psykisk vansker» (Fokusgruppe T1, NAV-kontor G). I et annet tilfelle klarte de ikke å komme i mål med kandidatens oppmøte: «Det var ikke mentoren som ikke orket mer. Fraværet ble bare høyere og høyere i løpet av et år. Vi var i mye kontakt (...). Da så vi at dette ikke gikk (Fokusgruppe T1, NAV-kontor G). Men det er likevel mye læring, forteller NAV-veilederen:

Jeg sitter igjen med masse informasjon som jeg bruker videre for å forberede til en ny runde, der vi prøver igjen. Men det er et par ting jeg må rydde opp i først, i forhold til livssituasjon (...) Det er ikke alle som setter seg ned og bretter ut hele livshistorien sin umiddelbart. Noen må man lære litt om og bli litt kjent med. Og det blir man gjennom å snakke med [mentor]. Også blir man kjent med arbeidsgivere, og hvor de trenger kompetanse, hva slags bedrift det er. (Fokusgruppe T1, NAV-kontor G)

Selv om det ikke blir en ansettelse, så kan brukeren ha opplevd mestring som innebærer viktig læring, sier NAV-veilederen:

Så det er utrolig mye mer å lære i en sånn situasjon enn at du ringer sjefen én gang i måneden, og spør 'Hvordan går det?', 'Jo, jeg tror det går greit' (...). Det lærer du jo ingenting av. (...) Men det å snakke med den personen som er tetttest på, og som ser på en måte både positive og negative ting, det er jo det som er gull. (Fokusgruppe T1, NAV-kontor G)

En veileder understreker viktigheten av å bruke de naturlige ressursene i arbeidsmiljøet og at det noen ganger kan være lettere å få arbeidsgiver med på det uten tiltak. Særlig små bedrifter vil gjerne «roe litt ned hvis det er masse skjemaer og søknader som skal frikjøpe tid» (Fokusgruppe T2, NAV-kontor G).

Noen NAV-veiledere ved et kontor forklarer hvordan den nye praksisen skiller seg fra «tiltakstenkingen»:

For meg var det at vi kunne begynne å tenke samskaping (...). Heller enn at vi tenkte at først må vi ha et tiltak, og så kan vi tenke samskaping. Nå kunne vi liksom gjøre det hele tiden. (...), da er vi mer på arbeidsgiver og naturlig bistand. (Fokusgruppe T2, NAV-kontor C)

## Fra rutinebasert til reflektert praksis

Naturlig bistand tror jeg er et godt ord. Det er det vi liksom, aha, det er det vi skal gjøre. (Fokusgruppe T2, NAV-kontor C)

Du må ikke registrere noe for at det skal telle, på en måte. (Fokusgruppe T2, NAV-kontor C)

Nei, sant. Du er frigjort fra måltallene. (Fokusgruppe T2, NAV-kontor C)

Oppmerksomheten i den nye praksisen er mer rettet mot samarbeid og læring i utviklingsprosessene enn tidligere. En NAV-veileder ved et annet kontor sier at de i samarbeid med arbeidsplassen og brukeren har «definert fra starten hva målet er» (Fokusgruppe T1, NAV-kontor A) og at de jobber sammen mot det målet. En veileder ved et tredje kontor kontrasterer den nye praksisen med tidligere:

Det er jo det jeg kjenner på som har vært bra, at jeg får mer detaljert kunnskap om både brukere og hvordan de fungerer når man har mentor med. Istedenfor at, før spurte vi bare lederen om, 'hvordan går det nå?' 'Ja nei, nå har det fungert så bra siden sist.' 'Å ja, neimen så bra da, møtte opp til rett tid, ja!' (Fokusgruppe T1, NAV-kontor B).

En veileder ved et fjerde kontor forteller at selv om de, som tidligere, bruker mentortiltaket i nesten alle sakene, så har de likevel utviklet en praksis som er annerledes enn den tidligere tiltaksbaserte praksisen:

Det som er annerledes for meg, er at når jeg hadde mentor før, så seila det litt sin egen sjø (...) Det var ofte brukeren og kanskje lederen i bedriften jeg hadde møte med, evalueringsmøte. Så det har jo gått opp et lys for meg i forhold til det. (Fokusgruppe T1, NAV-kontor H).

Med en veileder som er involvert i relasjonen mellom mentor og kandidat, er det ikke lenger så viktig at brukeren er «tilstrekkelig motivert», «frisk nok» eller «jobbklar» før de kan begynne i bedrift. I samarbeidet blir de involverte mer opptatt av å oppdage og påvirke det som skjer underveis enn å avklare i forkant:

Jeg kan jo få ting til å skje, og aller helst litt sånn fort, at det ikke må hales og dras ut i tid før man får til det som burde være på plass. Kanskje man avdekker det underveis, når man blir bedre og bedre kjent. At 'Oi, du må visst flytte du ja', så er det kanskje vi ordner med flytting. Eller, 'Oi, du har gjeld ja, da kan du søke om gjeldsrådgivning her, jeg kan hjelpe deg med det.' Ting som forstyrrer eller tar energi som gjør at du ikke klarer å konsentrere deg på jobb. (Fokusgruppe T1, NAV-kontor G)

Brukeren opplever ifølge veilederne å bli sett og hørt, og samarbeidet medfører at brukeren lettere erkjenner sitt eget behov for støtte. En NAV-veileder sier at ved å prioritere en tett relasjon med noen få av brukerne, «så vet jeg akkurat hva de trenger mentor på» (Fokusgruppe T1, NAV-kontor A). Prioriteringen av brukere i porteføljen medfører bedre kunnskap om de aktuelle brukerne og hvilke støttebehov de har. Overfor arbeidsgiver gjelder det å være tydelig på «at vi trenger noen som kan følge opp akkurat dette» (Fokusgruppe T1, NAV-kontor A).

Utviklingen av et mer gjensidig samarbeid med en bruker og en konkret mentor i en bedrift, slik det kommer fram i disse eksemplene, innebærer en dreining av innsatser vekk fra formelle evaluerings- og forhandlingsmøter og over til en mer involvert praksis. NAV-veiledere arbeider sammen med mentorer om brukernes utvikling på arbeidsplassen. Det nye, innovasjonen, ligger i at NAV-veilederen i større grad vektlegger *involvering* med en støtteressurs på arbeidsplassen enn for eksempel det «kontaktpunktet» som tiltaksforskriften for mentortiltaket krever (jf. fotnote 16). Dette situerte samarbeidet ser ut til å bidra til et mer dynamisk og støttende forløp for kandidaten på arbeidsplassen. Samarbeidet skaper en mer omforent forståelse av framdrift, hindringer og støttebehov. Samarbeidet åpner for en dypere innsikt når det gjelder kandidatens, NAVs og arbeidsplassens muligheter og begrensninger.



## 6.3 Vilkårene for gjensidighet må utvikles

Det å få utviklet et gjensidig forpliktende samarbeid med en «naturlig støtteressurs» på arbeidsplassen kan være utfordrende. Flere eksempler viser at det for veilederen kan være både vanskelig og tidkrevende å få utviklet relasjonen med en mentorressurs. Et eksempel er en veileder som forteller om en mentor som var bekymret for en tiltakende svakere innsats av kandidaten. NAV-veilederen visste at kandidaten slet med depresjon, men på grunn av manglende forutgående diskusjon og samtykke fra kandidaten, informerte ikke veilederen mentoren om dette. NAV-veilederen gir uttrykk for at et tettere samarbeid i dette tilfellet ville vært fordelaktig fordi «mentor hadde hatt litt problemer med å forstå hva som foregikk i forhold til vansker med jobb og å møte opp og sånne ting» (Fokusgruppe T1, NAV-kontor D).

Flere NAV-veiledere har erfart at søknadsprosedyrer knyttet til tilskudd er utfordrende for mange arbeidsgivere, særlig for bedrifter som ikke har egne HR-avdelinger:

Blant annet hen her som måtte ta ut lønn for å få mentortilskudd, det var vanskelig å få hen til å søke! Den prosessen med å finne fram på NAV og Altinn! Jeg sa at du kan òg søke om inkluderingstilskudd, for det går jo en del materialer i dette yrker. Nei, nei, nei, hen kunne ikke drive og søke på alt mulig, nå fikk det være nok! Det er en barriere for noen, som ikke vi tenker på. (Fokusgruppe T1, NAV-kontor D)

Frustrasjon knyttet til søknadsprosedyrer om økonomiske tilskudd, og tidsbegrensninger i disse, er forhold som preger mange mentorer. De fleste mentorene tilskriver disse forholdene systemnivå, og flere NAV-veiledere gir uttrykk for den samme frustrasjonen over disse begrensningene, som i eksempelet over. Selv om det er få indikasjoner på at disse begrensningene skaper mistillit i selve samarbeidet, kan de lett påvirke oppfatninger om gjensidig tillit og forpliktelse.

Effektiv kommunikasjon forutsetter at de som skal kommunisere er tilgjengelige for hverandre. En NAV-veileder sier for eksempel at det har jo vært «full klaff» og at det er tilgjengelighet som «har vært alfa omega, tror jeg» (Fokusgruppe T1, NAV-kontor B). De involverte veilederne gir samlet uttrykk for at de i utgangspunktet har god kommunikasjon med brukeren, men flere gir uttrykk for at kommunikasjonen med den samme brukeren som kandidat på arbeidsplassen ikke alltid er tilfredsstillende. Dette kan skyldes at gjensidigheten i samarbeidet ikke er godt nok utviklet. En veileder oppdaget at brukeren var misfornøyd som kandidat på arbeidsplassen og tok på et møte opp kandidatens behov for å bli sett og få tilbakemeldinger. Veilederen fikk positiv respons fra mentoren, som innrømmet at her måtte det bli forbedring: «Sånn at jeg merker at vi oppdrar også andre, altså disse mentorene, til å bli bevisst rollen sin» (Fokusgruppe T2, NAV-kontor B).

Et vilkår for kommunikasjon er at bedriften får på plass en mentor som har reelle muligheter for å ha en tett relasjon med både NAV-veilederen og kandidaten. I noen virksomheter har det vært vanskelig for NAV-veilederen å finne den konkrete mentoren å kommunisere med. En veileder beskriver en situasjon der det var vanskelig å få til god kommunikasjon med mentoren, noe som førte til at dialogen og utvekslingen av erfaringer i hovedsak skjedde med arbeidsgiveren: «Dette har fungert, men jeg føler ikke at jeg har hatt mulighet til å støtte mentoren i henhold til det opprinnelige formålet» (Fokusgruppe T2, NAV-kontor C).

Noen arbeidsgivere er ifølge veilederne mindre interessert i samarbeid, selv om de tar inn kandidater. En NAV-veileder forteller om en større bedrift som tar inn mange kandidater og som ikke ønsker «at vi drar ned dit og besøker eller plager mentor for mye. Der skal det være fastsatt avtaler, maks en gang i måneden». I slike tilfeller er det naturligvis vanskelig å være «hybridveileder».

Gjensidighetsutfordringen kan også ligge på NAV-veilederen. En avdelingsleder i NAV har erfart at veilederne i noen saker er for lite aktivt inne i bedriften til å få på plass en mentorressurs som

passer for brukeren: «Sånn at når de må tenkte utover sitt eget, da må jeg inn og løfte blikket» (Ledergruppe T1, NAV-kontor B).

I enkelte bedrifter kan det oppstå organisatoriske utfordringer som påvirker gjensidigheten i samarbeidet. En av bedriftene har forskjellige avdelinger som kandidatene sirkulerer i og hvor de bytter mentor internt slik at kandidaten ikke får noen fast tilknytning til en bestemt mentor. Dette er ifølge NAV-veilederen vanskelig for kandidaten som har en personlighetsforstyrrelse. «Hen klarer ikke det, så hen klamrer seg til den første mentoren som hen hadde hele tiden» (Fokusgruppe T2, NAV-kontor F). I en annen bedrift har det vært dialog med arbeidsgiver for å få på plass en mentor som er nærmere kandidatens arbeidshverdag, men lederen har fortsatt ikke funnet fram til noen, «så det er noe vi må arbeide med» (Fokusgruppe T2, NAV-kontor B). Den samme NAV-veilederen forteller at ingen av arbeidsgiverne har vært direkte avvisende eller vanskelig å kommunisere med, men framdriften i det å få på plass en reell mentorfunksjon kan noen ganger være langsom.

Et annet eksempel på vanskelig kommunikasjon med en konkret støtteressurs som er nært kandidaten finner vi i en større virksomhet som har mange lærekandidater innenfor ulike fagområder, og der hvert fagområdene har egne fagveiledere. I denne bedriften foregår kommunikasjonen mellom NAV-veilederen og en som er ansatt i HR. De kommer til enighet om støttebehov for kandidaten, som den HR-ansatte deretter skal formidle videre til fagveileder. Neste utfordring er at virksomheten ofte roterer på fagveilederne, hvilket gjør det vanskelig for NAV-veilederen å ha kontroll over om informasjonen faktisk når fagveilederen. Dette skaper stress for NAV-veilederen, som har et sterkt ønske om å bistå fagveilederen som er den som har en nær relasjon med kandidaten:

Jeg (får) ikke snakket med veileder om at 'du gjør en god jobb' og 'kanskje rette sånn eller sånn', at veilederen irriterer seg, eller kanskje ikke vet alt, skjønner ikke alt hva som foregår rundt [kandidaten] (...), jeg stoler ikke på at HR formidler videre. (Fokusgruppe T1, NAV-kontor B)

Sitatet illustrerer at NAV-veilederen, som kjenner sin bruker og har kunnskap og ideer av vesentlig betydning for brukerens utvikling, ikke klarer å bli tilstrekkelig involvert. I dette tilfellet oppleves HR-kontakten som for fjern i forhold til NAV-veilederens ønske om å formidle sin kunnskap om brukeren til støtteressursen på arbeidsplassen. For å kunne gå inn i «hybridveilederrollen», har NAV-veilederen behov for å kommunisere med noen på arbeidsplassen som har en nær tilknytning til kandidaten

I begge eksemplene ovenfor er det bedriftsinterne forhold som gjør det vanskelig for NAV å finne de rette aktørene som kan gi brukeren «naturlig bistand». I det første eksempelet dreier det seg om arbeidsmiljømessige utfordringer. I det andre er det organisatoriske utfordringer som gjør det vanskelig å være «hybridveileder». Eksemplene viser NAV-veilederes utfordringer i kommunikasjonen med noen av de større virksomhetene. HR-personell og overordnede ledere kan bli fjerne fra kandidatens arbeidshverdag, noe som kan påvirke deres evne til å gi relevant oppfølging. Dette kan føre til mangel på forståelse og empati for kandidaten.

## 6.4 Oppsummering

Veilederne rapporterer generelt positive erfaringer med mentorrollen, og mener at mentor på arbeidsplassen bidrar til ansvarliggjøring, minsker frafall, øker trygghet og bedrer utviklingsmuligheter for kandidatene. De mener også at mentor helst bør være en kollega som er tett på kandidatens arbeidssituasjon. Selv om noen NAV-veiledere har hatt problemer med å forklare konseptet mentorressurs overfor arbeidsgivere, er det generelt sett ikke erfart som et vanskelig konsept å forklare.

Samlet viser empirien at samarbeidet mellom NAV-veilederne og dedikerte mentorer i stor grad er konsistent med «hybridmodellen». Noen av eksemplene indikerer at mentorer ikke alltid har relevant kunnskap, kompetanse, tid eller økonomisk fundament til å kunne fungere bra som mentor for kandidater som krever særskilte tilrettelegginger og langsiktig bistand (jf. Nilsson et al., 2020; Spjelkavik et al., 2023). Dette understøtter betydningen av tettere og gjensidig samarbeid mellom arbeidsplassen, NAV og andre relevante eksterne støtteinstanser. Dette innebærer at mentorskap i mange tilfeller framstår mer som en «relasjonskonstellasjon» (Higgins & Kram, 2001), enn som kun en tosidig relasjon med kandidaten.

Når en NAV-veileder engasjerer seg tettere med en mentor på arbeidsplassen, fører det til økt gjensidig forpliktelse og bedre kunnskap om brukerens og arbeidsplassens behov. Samarbeidet hjelper NAV-veilederen å utvikle tillit og gjensidighet med mentoren, noe som også ser ut til å øke brukerens erkjennelse av eget behov for støtte. Samarbeidet forutsetter effektiv kommunikasjon, tilgjengelighet og en dedikert mentor som organisatorisk er nært eller del av kandidatens arbeidshverdag. Samarbeidet framstår som en prosess preget av kunnskapsdeling og gjensidig forpliktelse.

## 7 Avsluttende drøfting og konklusjon

Det har de senere årene vært økt forskningsmessig interesse for hvordan ordinære arbeidsplasser kan fungere som arenaer for individuell utvikling av arbeidsevne, arbeidsidentitet, tilhørighet, sosiale ferdigheter, mestringskontroll og helsemessig tilfriskning (Berge & Falkum, 2013; Frøyland et al., 2019; Glemmestad & Kleppe, 2019; Kane & Spjelkavik, 2021; Lau & Øie, 2021; Schafft, 2014). I kjølvannet av dette er det pekt på at både arbeidsplasser og NAV-veiledere har behov for økt kompetanse om hva som skal til for å få til vellykkede inkluderingsprosesser på arbeidsplassen (Enehaug & Spjelkavik, 2022).

Hovedmålet i dette FoU-prosjektet har vært utvikling av en veilederpraksis blant ordinære NAV-veiledere som medfører økt involvering i arbeidsinkluderingsforløp med virksomheter som stiller med en dedikert bedriftsintern mentor. I FoU-prosjektet ble det formulert to overordnede mål:

- Utvikle praksisnære læringsmodeller for utvikling av inkluderingskompetanse blant NAV-veiledere.
- Utvikle inkluderingskompetanse i bedrifter gjennom samskaping mellom NAV-veiledere, brukere og mentorer.

I dette avsluttende kapittelet drøftes de viktigste funnene fra FOU-prosjektet i lys av de to hovedmålsettingene – utvikling av inkluderingskompetanse i NAV, og på arbeidsplass.

### 7.1 NAVs inkluderingskompetanse (NIK)

NAVs inkluderingskompetanse er beskrevet som brukerfaglig kunnskap kombinert med kunnskap om bruk av ordinære arbeidsplasser for inkludering av mennesker med omfattende bistandsbehov (Enehaug & Spjelkavik, 2022; Enehaug et al., 2021; Spjelkavik, 2014). I dette FoU-prosjektet har vi sett mentorfunksjonen som hovedaktør i utviklingen av naturlig bistand på arbeidsplassen og i forhold til samskaping med NAV-veileder (se figur kapittel 1). Samlet sett har prosjektdeltakelsen og de utviklings- og refleksjonsprosessene som har foregått blant NAV-veiledere og ledere vært sentral for prosjektets måloppnåelse: å utvikle inkluderingskompetanse i NAV og på arbeidsplassen.

Det å prøve seg ut som «hybridveileder» har gitt veilederne bedre innsikt i betydningen av tilpasning og tett oppfølging av både kandidater og mentorer, verdien av samarbeid og kommunikasjon med alle involverte aktører, samt at det har bidratt til å utvikle refleksjon og læring blant de involverte på NAV-kontorene. Veilederne rapporterer om læring som har ført til forbedringer innenfor eksisterende praksis (enkelkretslæring), men også om læring som har potensiale til å utfordre og endre deres eksisterende forståelse av deres rolle og arbeidsmetoder (dobbelkretslæring) (Argyris, 1996).

Et mer involvert samarbeid med mentorer kan også bidra til økt internt samarbeid på NAV-kontoret. Når NAV-veiledere skal finne bedrifter og utvikle et samarbeid med mentorer i disse, krever det økt kommunikasjon og koordinering internt. Dette styrker de interne båndene ved NAV-kontoret, forbedrer arbeidsflyten og kan bidra til et mer effektivt og harmonisk arbeidsmiljø. Flere NAV-veiledere rapporterer at utviklingen av et tettere samarbeid med mentorer har medført bedre internt tverrfaglig samarbeid ved NAV-kontoret, for eksempel med markedskontakter og jobbspesialister som har kjennskap til muligheter i arbeidsmarkedet.

### **7.1.1 Barrierer for utvikling, endring og læring på NAV-kontoret**

Utviklingen gjennom prosjektet har vært preget av parallelle prosesser der individuell og kollektiv læring har foregått samtidig med at «defensive rutiner og organisatoriske beskyttelsesmekanismer» (Argyris, 1990, 1993, 1999) har vært til stede. I siste del av prosjektet ser det likevel ut til at barrierene er generelt redusert, men at de likevel er mer framtrødende på enkelte NAV-kontor. Det er flere barrierer for læring og endring, blant annet stort fokus på rutineorientert drift framfor utvikling, omstillingsprosesser som fører til uro og usikkerhet, og store porteføljer som kan være overveldende for veilederne. Andre utfordringer som inkluderer spesialistfunksjoner i NAV tar oppmerksomhet bort fra utvikling av veilederrollen i arbeidsinkludering, styringssystemer som kan komme i konflikt med lokal utvikling, og mangelfullt internt samarbeid. I tillegg er det begrenset fleksibilitet innenfor tiltaksrammeverket, og manglende kollektive refleksjons- og læringsprosesser.

«Tillært inkompetanse» (Argyris, 2003) kan være en barriere for utvikling av ny praksis. Dette inkluderer gjentakelser av praksis som ikke fungerer, ledere som unngår konflikt ved å ikke håndtere motstand mot endring, og nyansatte som ikke blir introdusert for arbeidsgiverorientert jobbing fra oppstart. Andre utfordringer inkluderer en tendens til å unngå å anerkjenne eksisterende problemer, individualisering av problemer, og en mangel på samarbeidsorientering mot arbeidsgivere. Dette kan føre til ugunstige konsekvenser både på individnivå og i en organisasjonskontekst.

NAV-veilederes kompetanse kan i en del tilfeller opptre som barrierer for læring og utvikling. Veilederne erfarer at det er vanskelig både å prioritere enkelte brukere framfor andre, samt å prioritere tettere oppfølging i det hele tatt. Mange NAV-veiledere har begrenset eller manglende erfaring med arbeidsgiverkontakt. Frustrasjon, fortvilelse, arbeidsrelatert stress og en opplevelse av å ikke kunne levere kvalitet i tjenestene kan føre til handlingslammelse og tap av mening i egen arbeidsutøvelse. Både NAV-veiledere og ledere har i mange tilfeller begrensede erfaringer med å jobbe utviklings- og/eller prosjektorientert, og dette kan for eksempel føre til at ledere ikke i tilstrekkelig grad legger til rette for utvikling, læring og endring. Både NAV-veiledere og ledere knytter gjerne manglende utviklingskompetanse til at de oftest blir instruert ovenfra i stedet for å utvikle nye praksiser selv.

### **7.1.2 Brukerkunnskap**

Utvelgelsen av kandidater for hybridoppfølging hos NAV-kontorer varierer. Noen kontorer inkluderer alle som krever ekstra støtte, mens andre foretar individuelle vurderinger. Veilederne forsøker å matche brukerens interesser med passende arbeidsplasser, noe som representerer avvik fra tidligere praksis der fokus primært var på å søke etter arbeidsgivere med ledig kapasitet. Noen NAV-veiledere gjennomgår porteføljene for å identifisere potensielle brukere, mens andre holder innledende møter for å kartlegge interesse, støttebehov og veien videre. Det er også en tendens til å prioritere brukere som allerede har en tilknytning til en arbeidsplass.

Kandidatene som NAV-veilederne velger ut utgjør en variert gruppe, men deler noen felles utfordringer. Gruppen inkluderer unge uten arbeidserfaring, voksne som har vært utenfor arbeidslivet i lengre tid, og individer med innvandrer- eller flyktningbakgrunn som mangler språkkunnskap og forståelse for det norske arbeidslivet. Psykisk uhelse og sosiale utfordringer er også vanlige blant kandidatene. Det er tydelig at mange kandidater krever betydelig oppfølging, både når det gjelder språk, psykisk helse, sosial kompetanse, og generell forståelse for arbeidslivet. Noen veiledere har en oppfatning av at mange brukere i deres portefølje ikke er jobbklare, står langt fra arbeid, er passive og mangler initiativ, og finner det derfor utfordrende å finne aktuelle brukere for oppfølging i «hybridmodellen».

### 7.1.3 Porteføljehåndtering

Det er stor variasjon i hvor stor brukerportefølje hver enkelt veileder mener de kan håndtere før det blir umulig å prioritere enkeltbrukere. Opplevelsen av i hvor stor grad *porteføljestørrelse* er problematisk varierer med den enkelte NAV-veileders erfaring med å prioritere i egen portefølje, graden av intern lederstøtte, og støtte fra kolleger. Noen NAV-veiledere har endret oppfatning i løpet av prosjektperioden, til tross for at porteføljen deres har samme størrelse som ved oppstart.

*Utskifting av porteføljer* blir beskrevet som en utfordring både for NAV-veiledere og for relasjonsutviklingen med arbeidsplassen. I tillegg er størrelsen på porteføljene et gjentakende tema. Mange NAV-veiledere opplever arbeidspress og stress forbundet med antallet mennesker de har ansvar for å følge opp. Noen beskriver en situasjon preget av manglende mestring fordi de ikke klarer å følge opp brukere og arbeidsgivere på en kvalitativt tilfredsstillende måte. Det ser imidlertid ut til at arbeid som «hybridveileder» øker opplevelsen av mestring og bedre kvalitet i innsatsen overfor brukerne.

Noen av utfordringene som blir identifisert ved prioritering i porteføljen inkluderer: at det er enklere å bruke eksterne tiltaksarrangører enn å kartlegge og følge opp enkelte av brukerne selv, at forskjellige brukergrupper i seg selv gir ulike oppgaver og prioriteringsmuligheter, og en generell mangel på kompetanse og erfaring med oppfølging og prioritering i porteføljer og arbeidsgiverkontakt. Flere NAV-veiledere opplever at de «mister» brukeren når tiltak skal iverksettes, noe som kan ha negative konsekvenser for relasjonsbygging med arbeidsgiver.

Tross begrensningene, har det likevel vist seg at de involverte NAV-veilederne i stor grad har fått til å prioritere brukere i sine porteføljer og utvikle et samarbeid rundt disse med mentorer på arbeidsplassene.

## 7.2 Arbeidsplassens inkluderingskompetanse (AIK)

Et av FoU-prosjektets overordnede mål var utvikling av inkluderingskompetanse i bedrifter gjennom samskaping mellom NAV-veiledere, brukere og mentorer på arbeidsplassen. Bakgrunnen er at NAV har spesialisert den arbeidsrettede oppfølgingen ut mot bedrifter gjennom implementering av Supported Employment og at samarbeid mellom andre deler av NAV-kontoret og lokale bedrifter i stor grad foregår som et rutinepreget og formelt tiltakssamarbeid når brukeren er utplassert i bedrift. Evalueringen av mentortiltaket (Oxford Research og Proba Samfunnsanalyse, 2018) viste at både virksomheter og kandidater etterlyser tettere kontakt med NAV.

Arbeidsplassens inkluderingskompetanse (AIK) er definert som arbeidsplassens kunnskapsbaserte oppfølging av mennesker med sammensatte utfordringer for å møte og balansere behovene til den enkelte og organisasjonen (Enehaug & Spjelkavik, 2022; Enehaug et al., 2021). Dette innebærer at arbeidsplassaktørene gjennom erfaring med ulike inkluderingsforløp, og i samarbeid med et aktivt og støttende NAV (og andre deler av støtteapparatet), både kan ivareta egne behov for produksjon og kandidatens behov for oppfølging, opplæring og psykososial støtte. AIK øker mulighetene for at arbeidssøkere med betydelige bistandsbehov kan oppnå individuell læring og utvikling i interaksjon med kolleger på ordinære arbeidsplasser, ikke i arbeidsforberedende tiltak utenfor arbeidslivet. Dette skaper samtidig utfordringer for bedrifter fordi brukerne – i et arbeidsgiverperspektiv – ofte ikke framstår som ferdig utviklet arbeidskraft som rekrutteres gjennom vanlig arbeidsformidling og onboarding (Corrigan & McCracken, 2005; Falkum et al., 2014; Frøyland et al., 2019; Frøyland & Spjelkavik, 2014; Schafft, 2014; Schafft & Spjelkavik, 2014).

### 7.2.1 Mentor som «naturlig støtte»

For å redusere antallet mislykkede utplasseringer og ytterligere frafall fra arbeidslivet, anbefaler internasjonal inkluderingslitteratur å utvikle arbeidsplassens inkluderingskompetanse ved å vektlegge de bedriftsinterne støttefunksjonene, såkalt «natural supports». Naturlig støtte omfatter virksomhetsbasert oppfølging, trening, tilrettelegging, opplæring, kvalifisering og sosial støtte på arbeidsplassen (Cimera, 2012; Corbiere et al., 2014; Frøyland & Kvåle, 2014; Hagner & Cooney, 2003; Vornholt et al., 2018). I stedet for å basere seg på formelle støttestrukturer som eksterne jobbspesialister eller rådgivere, utnytter naturlig støtte de eksisterende sosiale strukturene og relasjonene på arbeidsplassen. Litteraturen refererer til bistand eller hjelp som gjerne blir gitt uformelt innenfor arbeidsmiljøet. Naturlig støtte kan ha mange former, inkludert veiledning, opplæring på jobben, vennlige råd, sosial støtte, eller rett og slett å tilby et innbydende og inkluderende arbeidsmiljø. Naturlige støtteformer anses som essensielle for å fremme arbeidsinkludering og vellykkede utplasseringer for kandidater med nedsatt arbeidsevne og er studert og dokumentert i ulike undersøkelser. For eksempel fant en studie av Hagner & Cooney (2003) at arbeidsplasser som la vekt på naturlig støtte hadde høyere andel vellykkede jobbplasseringer for personer med nedsatt funksjonsevne.

Mentorskap på arbeidsplassen i forbindelse med ansettelser er vanlig. Onboarding og mentorskap er prosesser som spiller en avgjørende rolle for å integrere nye ansatte i en organisasjon. Sammenhengen mellom onboarding og mentorskap er at begge prosessene tar sikte på å hjelpe nye medarbeidere til å tilpasse seg nye roller i en ny organisasjon. Mens onboarding primært gir innledende orientering og støtte, gir mentorskap mer kontinuerlig støtte, og hjelper den nye medarbeideren med å navigere gjennom utfordringer og til å utvikle seg. Derfor kan strukturert onboarding kombinert med effektivt mentorskap forbedre en ny medarbeiders produktivitet, jobbtilfredshet og jobbfastholdelse (Allen et al., 2004; Bauer & Erdogan, 2011; Klein et al., 2015).

Forsterket vektlegging av naturlig støtte med mentorskap på arbeidsplassen er dermed en del av utviklingen av AIK. Spjelkavik et al. (2020) og Enehaug & Spjelkavik (2022) fant at mentorskap som bidrar til trygghet, tilpasset opplæring, sikring av sosial inkludering og samarbeid med eksterne aktører, bidrar til utvikling av AIK.

Mentorene i vårt datamateriale er i stor grad preget av omsorg og empati i sin rolle, og de uttrykker stolthet og tilfredshet med sitt arbeid. De ser det som en samfunnsplikt å hjelpe de som faller utenfor, spesielt unge mennesker med ulike utfordringer som gjør at de kan falle utenfor skole eller arbeidsliv. Mentorene ser viktigheten av arbeid og samfunnsdeltakelse for individets velvære, og de ønsker å bidra til å redusere ungdomsarbeidsledigheten. Noen av mentorene har egne erfaringer med utenforskap, noe som bidrar til deres forståelse og engasjement.

Mentor-kandidat-relasjonen er preget av trivsel, trygghet og gjensidig tillit. Mentorene anser en tett relasjon til kandidaten som nødvendig for å kunne håndtere kandidatens utfordringer effektivt. De skaper rom for åpenhet, prøving og feiling, og gir ærlige og konstruktive tilbakemeldinger. Kandidatene skal føle seg ønsket, sett og hørt, men det er også viktig med klare krav. Mentorene legger vekt på trivsel og trygghet, ikke bare for seg selv, men som et middel eller en forutsetning for å oppnå ønsket utvikling hos kandidatene. De ser det som viktig å skape et arbeidsmiljø preget av gjensidig tillit.

Eksemplene framhever betydningen av det psykososiale arbeidsmiljøet. Det sosiale fellesskapet på arbeidsplassen bidrar til at den enkelte kan takle motgang. Sosiale interaksjoner, støtte fra kollegaer, engasjement og tilhørighet får kandidaten til å føle seg verdsatt og motivert. Mentorer spiller en nøkkelrolle i å inkludere kandidater i det sosiale fellesskapet på arbeidsplassen og sørge for at de blir godt mottatt blant kollegene. Dette kan innebære individuell tilrettelegging for

sosiale og psykologiske aspekter, samt å gi kandidaten støtte og oppmuntring til å delta i felles aktiviteter. Sosial inkludering handler også om normalisering, dvs. å formidle at kandidatens arbeid er like viktig og verdsatt som andres. Mentorer forsøker også å «lese» kandidatene for å kunne tilby riktig støtte, noe som krever god relasjonsforståelse og empati. Samlet sett understreker eksemplene betydningen av et godt psykososialt arbeidsmiljø for kandidatens trivsel, motivasjon og generelle velvære. Mentorer har en sentral rolle i å fremme et slikt arbeidsmiljø, gjennom individuell tilrettelegging og sosial støtte.

Mentorer benytter seg av ulike strategier i arbeidsmiljøer for å forebygge negative reaksjoner og for å mobilisere medvirkning i støtten for kandidatene de inkluderer. Forebyggingsstrategier inkluderer formidling av informasjon om kandidaten, oppmuntring til refleksjon og motivasjon, og tålmodighet. Medvirkning skjer gjennom å involvere hele arbeidsmiljøet i støtten til kandidaten, uavhengig av kandidatens utfordringer. Mentorskap kan bidra til økt bevissthet og utvikling i arbeidsmiljøet. Selv om det kan oppstå frustrasjoner, kan mentorskap i seg selv ha en positiv innvirkning på arbeidsmiljøet.

Mentors tilrettelegging for kandidater innebærer å gi støtte til både jobbrelevante ferdigheter, personlig utvikling og utvikling av formalkompetanse der teori og praksis ofte blir sammenknyttet. Sosial mestring og daglige rutiner blir også adressert. Tilretteleggingen er svært individuell, med fokus på både kandidatens interesser og utfordringer for å oppnå en følelse av mestring. Mentorrollen kan beskrives som en person på arbeidsplassen som tar på seg rollen som veileder og støttespiller for mennesker som står i fare for å falle utenfor skole eller arbeidsliv. De viser et høyt nivå av omsorg, empati, engasjement og stolthet i sitt arbeid, og ser sin rolle som en viktig samfunnsoppgave.

Lærdommene understreker behovet for sterk støtte til både mentorer og kandidater, god kommunikasjon, klare grenser, og bredt engasjement fra arbeidsmiljøet i kandidatens utvikling. NAV-veilederen framstår som et sentralt element i støttestrukturen rundt mentoren.

### **7.2.2 Mentors posisjon og nærhet til kandidaten**

Blant mentorene i vårt materiale finner vi arbeidsgivere, avdelingsledere, og kolleger av kandidaten. Både mentorer og NAV-veiledere vektlegger betydningen av nærhet til kandidaten for den som fungerer som mentor. Cimera (2012) viser at mentorskap har best effekt når mentor er tett på virksomhetens kjerneområde, når mentor er i en posisjon til å styrke kandidatens relasjon til nærmeste leder og arbeidskollegaer, og har innflytelse på hvordan kandidaten blir evaluert av ledelsen.

Til forskjell fra mentorrollen, innebærer arbeidsgiver- eller lederrollen i større grad formelle beslutninger, delegering og fordeling av oppgaver og ressurser og oppnåelse av resultatmål (Northouse, 2021). Lederrollen innebærer formell autoritet og makt og en tydelig formell, organisatorisk rolle. Både mentorskap og ledelse innebærer veiledning og støtte, men mens utøvelse av ledelse handler mer om daglig drift og resultater, handler mentorskap mer om individuell utvikling i arbeidsmiljøet over tid. Eksemplene viser at det lett oppstår rollekonflikt når en person i en lederrolle samtidig skal utøve en mentorrolle, særlig i tilfeller der mentorinnsatsen avsluttes av økonomiske årsaker. Vi har også eksempler på at kolleger i mentorrollen kan oppleve konflikt med ledere som ikke innvilger tilstrekkelig tid til mentorinnsatsen. Samtidig indikerer eksemplene at det er nærheten til kandidaten, kandidatens oppgaver og arbeidsmiljø som er det sentrale, ikke posisjon i bedriften.



### 7.2.3 Mentorskap er relasjonsarbeid

Mentorskap er en tillitsrelasjon i et langsiktig engasjement hvor en mer erfaren og kunnskapsrik person på arbeidsplassen støtter og tilrettelegger for en mindre erfaren og mindre kunnskapsrik kandidat å utvikle seg i rollen som arbeidstaker. Mentorskapet omfatter opplæring, ferdighetstrening, emosjonell støtte, rollemotivering og karriereveiledning. Den dedikerte mentoren framstår i noen tilfeller som en slags «edderkopp» i en «relasjonskonstellasjon» (Higgins & Kram, 2001). Dette ser vi ved at kandidatens utvikling på arbeidsplassen er avhengig av støtte i mange aktørrelasjoner, som kolleger i arbeidsfellesskapet, aktører i NAV, utdanning, helse og andre. Mentorer på arbeidsplassen initierer i flere tilfeller samarbeid med aktører i ulike eksterne instanser som kan bidra til kandidatens kompetanseutvikling og læringsprosess. Vi har også sett at mentorer ikke alltid har relevant kompetanse for å håndtere kandidatens utfordringer, slik at mentorskap i mange tilfeller bør forstås og utvikles som en «relasjonskonstellasjon». Den gjensidige læringen i en slik relasjonskonstellasjon beskrives i litteraturen om mentorroller som «learning alliance» (Poulsen & Wittrock, 2012:340). Læreallianse peker da på samarbeidet mellom ulike aktører som fremmer læring og kunnskapsdeling.

Flere av mentorene understreker at suksess ikke nødvendigvis betyr ansettelse i egen bedrift, men kan også innebære at kandidaten blir bedre rustet til en annen jobb eller utdanning. Dette krever tid, engasjement og et sterkt fokus på å identifisere og navigere gjennom alternative utdannings- og karriereveier. Noen av mentorene fungerer som brobyggere, som ser muligheter og bistår kandidatene i å finne veier til utdanning, arbeidsdeltakelse og yrkeskarrierer.

### 7.2.4 Barrierer for mentorskap

Tidsaspektet og økonomiske forhold er viktige barrierer for utøvelsen av mentorskap. Mange av eksemplene viser betydningen av **tidsbruk** som en viktig innsatsfaktor for at mentorene skal kunne utvikle og tilrettelegge for kandidater. Det understrekes at mentorer ofte må investere et lengre tidsperspektiv i opplæring og oppfølging. Læringsutfordringene handler ikke bare om tiden en kandidat trenger for å lære seg arbeidsoppgavene, men også om det sosiale aspektet. Noen kandidater har vansker med å fungere sosialt, noe som krever ekstra tid for å bygge relasjon og skape et trygt og inkluderende arbeidsmiljø. Noen mentorer uttrykker at det kan være vanskelig å balansere tidsinvesteringen i kandidaten med forventningene fra ledelsen om å møte produktivitetsmål.

**Økonomisk støtte** blir understreket av mange som en kritisk faktor. Økonomiske tilskudd tillater mentorer å sette av tid til å hjelpe sine kandidater, men det er bekymringer rundt finansiering og hvordan manglende økonomisk støtte kan påvirke veiledningsprosessen, særlig på lengre sikt. Flere mentorer gir uttrykk for at bedriften ikke får tilstrekkelig kompensasjon for tiden og innsatsen mentorene legger ned i arbeidet med kandidatene. Flere mentorer mener at manglende økonomisk støtte over tid forhindrer framdrift og svekker muligheter på sikt.

Flere eksempler synliggjør **kompetansemessige utfordringer** knyttet til det å balansere individuelle behov og arbeidsorganisatoriske krav. På individnivå handler utfordringen om å balansere forholdet mellom å stille krav og å tilpasse, både når det gjelder oppgaveutførelse og sosial interaksjon. Å håndtere situasjoner der kandidatens utvikling stagnerer eller går tilbake, kan være spesielt utfordrende for mentoren. Dette blir enda mer krevende når arbeidsfellesskapets tålmodighet testes og troen på kandidaten som en verdifull arbeidskraft reduseres.

Ingen av mentorene fikk noen spesifikk opplæring i hva mentorskap innebærer, hvilket betyr at mentorrollen vokste fram gjennom praksis på arbeidsplassen, i samarbeid med kandidat og NAV-veileder. Kolleger eller ledere har ikke alltid relevant kompetanse til å kunne fungere bra som mentor for personer med diagnoser eller støttebehov som krever særskilte tilrettelegginger og

bistand (Nilsson et al., 2020; Spjelkavik et al., 2023). Manglende kompetanse på diagnosespesifikke støttebehov kan være kontraproduktivt. For eksempel er sosial angst et utbredt psykisk helseproblem, men strategier som er ment å gi trygghet ved å skjerme vedkommende fra angstframkallende situasjoner, kan forsterke og manifestere denne angsten (Berge & Falkum, 2013). Ekspert hjelp og råd for gode tilretteleggingssamtaler med personer som sliter psykisk bidrar til å forstå hvordan ulike diagnoser kan arte seg. Det er derfor en viktig oppgave for NAV-veileder å kartlegge hvilke behov for råd, opplæring eller ekspert hjelp en mentor kan ha.

I sum finner vi at langsiktighet, økonomisk kompensasjon, og inkluderingskompetanse i NAV er viktige faktorer for å utvikle inkluderingskompetanse på arbeidsplassen.

### 7.3 Fra standardisering til samskaping gjennom individuell og kollektiv læring?

Et kjerneelement i «hybridmodellen» er utviklingen av inkluderingskompetanse i NAV gjennom en aktiv tilnærming for å gjøre den tause kunnskapen eksplisitt (Nonaka & Takeuchi, 1995) gjennom individuell refleksjon i og over handling (Schön, 1983)<sup>12</sup>, kollektive læringsprosesser og et mål om organisasjonslæring (Argyris & Schön, 1996). «Hybridmodellen» tar derved utgangspunkt i at læring er noe som foregår gjennom deltakelse i sosiale prosesser (Elkjaer, 2003), noe som betyr at aktivisert samarbeid og *gjensidig læring* mellom NAV-veileder og arbeidsplassen (mentor, kandidat, øvrige kollegaer og arbeidsgiver) tillegges stor vekt (Enehaug & Spjelkavik, 2022). Prosjektet har vist at dette læringsperspektivets relasjonelle, likeverdige og medvirkningsbaserte orientering i «hybridmodellen» også har implikasjoner for NAV-veiledernes kontakt med sine egne brukere. Videre påvirker «hybridveilederen» utøvelsen av mentorrollen og bidrar dermed til utviklingen av *arbeidsplassens inkluderingskompetanse*.

Med nullpunktsanalysen som utgangspunkt (jf. underveisrapport Spjelkavik et al., 2022), indikerer våre analyser at «hybridmodellen» bidrar til utvikling av veilederrollen gjennom økt refleksjonsnivå, kollektive refleksjonsprosesser og etablering av nye måter å tenke og handle på. I kontrast til det mer regelverksbaserte og standardiserte tiltakssamarbeidet med arbeidsgiver, vektlegger den nye praksisen, «hybridmodellen», NAV-veiledernes støttende og involverende rolle med en mentor på arbeidsplassen (Spjelkavik et al., 2020). Samskaping er en gjensidig prosess der involverte parter i arbeidsinkluderingen bidrar aktivt og likestilt i å finne fram til kontekstuelle løsninger som gagnar både kandidaten og bedriften. Denne prosessen omfatter ikke kun en NAV-veileder og en arbeidsgiver som signerer formelle kontrakter, men større deler av arbeidsplassen, kandidaten selv, samt aktører i ulike institusjoner i lokalsamfunnet og øvrige ressurser i NAV.

Mangel på autonomi og fleksibilitet blant NAV-veilederne som skal utvikle en nyskapende samarbeidspraksis med arbeidsplassen er en utfordring. Vi har sett at en «hybridorientert» tilnærming, til forskjell fra en bestiller-utfører-tilnærming, byr på utfordringer for «bakkebyråkrater» på grunn av NAV-byråkratiets iboende rigiditet og regelbundne natur (Lipsky, 2010; Weber et al., 2010). NAV-veiledere skal følge et etablert og standardisert tiltaksregelverk, de skal behandle brukere og arbeidsgivere mest mulig likt. De kan heller ikke kvitte seg med vanskelige brukere. Tvert imot, så viser eksemplene at det gjerne er de «vanskeligste» som er de mest tidkrevende, både for NAV-veiledere og for mentorer på arbeidsplassen. Samskaping, dvs. gjensidig læring og

---

<sup>12</sup> Engelske originalbegreper: Reflection-in-action og reflection-on-action.

utvikling, krever åpenhet for eksperimentering, prøving og feiling (Osborne, 2018; Rønning et al., 2022). Samtidig ser vi at byråkratiske hindringer, mangelfull utviklingskompetanse blant ledere, oppgaveinndeling og rolleforståelse ved NAV-kontoret, samt et standardisert tiltaksregelverk, vanskeliggjør likeverdig deltagelse (Torfing et al., 2019). Likevel har de involverte NAV-veilederne i stor grad fått til å prioritere brukere i sine porteføljer og utvikle et mer involvert samarbeid rundt disse med mentorer på arbeidsplassene. Dette betyr at det innenfor NAVs byråkratiske rammer er mulig å utvikle en praksis som omfatter mer gjensidig involvering. Fuglesang et al. påpeker at frontlinjearbeidere *i spesielle tilfeller* kan gi en bruker med særlige behov den oppfølgingen som trengs (Fuglesang et al., 2022, s. 198), mens Torfing et al. (2019) viser til at samskaping kan komme til å profitere de sterkeste brukerne. I NAV er det lett å tenke seg at dette kan skje for å øke formidlingsresultater på overgang til arbeid. Vi finner likevel at det **parallelt med den standardiserte praksisen** er utviklet en ny veilederpraksis som omfatter typiske brukere med store utfordringer.

Spørsmålet er om den praksisen som de enkelte NAV-veiledere utvikler likevel er engangstilfeller innenfor rammene av et FoU-prosjekt, eller om den nye praksisen overlever som organisatorisk læring? Sagt på en annen måte, om «hybridmodellen» er såpass robust og faglig relevant at den vil spres til større deler av det enkelte kontor og videre til andre kontor, eller om det krever mer omfattende institusjonelle endringer og nye former for ledelse (Torfing et al., 2019)? Mangel på en lærings- og utviklingsorientert organisasjon i NAV kan være en hindring.

Samskaping mellom flere av de involverte veilederne og mentorene har vært en dynamisk læreprosess preget av gjensidig engasjement og forpliktelse som fremmer felles kunnskap om løsninger og strategier knyttet til inkluderingsforløp på arbeidsplassen. Dette forbedrer kandidatens tilknytning til arbeidsplassen og kan forhindre frafall. Det gjensidige samarbeidet kommer ikke bare brukerne til gode, men øker også bedriftens kompetanse i å utvikle arbeidskraft (Enehaug & Spjelkavik, 2022).

En forutsetning for å overkomme barrierer *både* på arbeidsplassen og i NAV, er at det legges til rette for kollektive refleksjonsprosesser blant NAV-veiledere og gjensidig læring gjennom samskaping med kandidater og arbeidsplass.

### 7.3.1 Konklusjon

Det å prøve seg som «hybridveileder» kan bidra til betydelig utvikling, endring og læring for den enkelte veileder. Dette inkluderer økt faglig inspirasjon og utvidet kunnskap, bedre kartlegging og oppfølging av brukere, og bedre kontakt med bedrifter. Å lære å jobbe som «hybridveileder», inkludert å se at det å jobbe med noen få brukere kan forbedre evnen til å jobbe med mange, og å utvide sitt nettverk, er læring som kan utfordre og potensielt endre veilederens forståelse av deres rolle og arbeidsmetoder.

Prosjektet har vist at dette ikke trenger å være så vanskelig. «Hybridmodellen» er ikke en spesialisert metodisk tilnærming av typen Supported Employment som krever omfattende implementering og spesialisering, «hybridveilederen» er ikke jobbspesialist. Det viktige er at «hybridmodellen» har noen premisser som bryter med den standardiserte, «bakkebyråkratiske», oppfølgingen og at den er faglig fundert i et «place-train»-perspektiv. Premissene for «hybridmodellen» er at **ledere ved NAV-kontorene legger til rette for at NAV-veilederne kan utvikle seg som «hybridveileder»** ved å understøtte:

- 1) at NAV-veileder til enhver tid prioriterer tettere oppfølging av en eller flere brukere i sin portefølje (i veilederens øvrige saker gjelder standardisert saksbehandling og bestillerutførelsespraksisen),

## Fra rutinebasert til reflektert praksis

- 2) at NAV-veileder inngår i et faglig samarbeid med arbeidsgiver og andre bedriftsinterne støtteressurser (mentor, «naturlig støtte») basert på åpenhet, tillit og respekt for hverandres kunnskap og erfaring,
- 3) at det etableres møteplasser på NAV-kontoret for «hybridveiledere» som understøtter erfaringsutveksling og overordnet faglig refleksjon,
- 4) at det koples på interne (markedskontakter, jobbspesialister etc.) og eksterne (helse, skole) ressurser etter behov.

## Referanser

- (NFA), D. N. F. f. A. (2019). *Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ-II)*. NFA. Retrieved 23. oktober from <http://nfa.dk/da/Vaerktoejer/Sporgeskemaer/Copenhagen-Psychosocial-Questionnaire-COPSOQ-II>
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career Benefits Associated With Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis. *Journal of applied Psychology*, 89(1), 127-136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>
- Andersen, N. A., Caswell, D., & Larsen, F. (2017). A new approach to helping the hard-to-place unemployed: The promise of developing new knowledge in an interactive and collaborative process. *European Journal of Social Security*, 19(4), 335-352. <https://doi.org/10.1177/1388262717745193>
- Andreassen, T. A., & Fossetøl, K. (Eds.). (2010). *NAV ved et veiskille: organisasjonsendring som velferdsreform*. Gyldendal akademisk.
- Andreassen, T. A., & Spjelkavik, Ø. (2010). «Arbeidet mot arbeidsgiverne – integrering av inkluderingspolitikken og arbeidsmarkedspolitikken?», i: Andreassen, T. A. & Fossetøl, K. (Eds.) (2010).
- Arntzen, C., Schönfelder, W. & Munkejord, M.C. (2021). «Snubletråder og suksessfaktorer. En analyse av jobbspesialisters erfaringer med Utvidet oppfølging», i: A.A. Kane & Ø. Spjelkavik (Eds.), *Arbeidsinkludering, læring og innovasjon i NAV*. Orkana Akademisk.
- Argyris, C. (1982). *Reasoning, learning, and action: individual and organizational*. Jossey-Bass.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: facilitating organizational learning*. Allyn and Bacon.
- Argyris, C. (1991). Teaching Smart People How to Learn? *Harvard Business Review*, 99(109).
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for Action. A guide to overcoming barriers to organizational change* (First ed.). The Jossey-Bass Publishers.
- Argyris, C. (1994). Good Communication That Blocks Learning. *Harvard Business Review*, 77-85.
- Argyris, C. (1999). *On organizational learning* (Second ed.). Blackwell.
- Argyris, C. (2003). A Life Full of Learning. *Organization Studies*, 24(7), 1178-1192. <https://doi.org/10.1177/01708406030247009>
- Argyris, C., Putnam, R., & Smith, D. M. (1985). *Action science*. Jossey-Bass.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. Jossey-Bass.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: theory, method, and practice*. Addison-Wesley.
- Bapuji, H., & Crossan, M. (2004). From questions to answers: reviewing organizational learning research. *Management Learning*, 35(4), 397-417. <https://doi.org/10.1177/1350507604048270>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In (pp. 51-64). Washington: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Berg, A. M. (1998). *Den vanskelige medvirkningen. Arbeidstakermedvirkning i staten 1970-1996* (Vol. 5). Arbeidsforskningsinstituttet.
- Berge, T., & Falkum, E. (2013). *Se mulighetene: arbeidsliv og psykisk helse*. Gyldendal akademisk.
- Cimera, R. E. (2012). The economics of supported employment: What new data tell us. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 37(2012), 109-117. DOI: 10.3233/JVR-2012-0604

- Clarke, N. (2005). Workplace learning environment and its relationship with learning outcomes in healthcare organizations. *Human Resource Development International*, 8(2), 185-205. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/13678860500100228>
- Cooper, A., & Levin, B. (2010). Some Canadian contributions to understanding knowledge mobilisation. *Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice*, 6(3), 351-369. <https://doi.org/10.1332/174426410X524839>
- Corbiere, M., Villotti, P., Lecomte, T., Bond, G., Lesage, A., & Goldner, E. (2014). Work accommodations and natural supports for maintaining employment. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 37, 90-98. <https://doi.org/10.1037/prj0000033>
- Corrigan, P. W., & McCracken, S. G. (2005). Place first, then train: An alternative to the medical model of psychiatric rehabilitation. *Social Work*, 50(1), 31-39. <https://doi.org/10.1093/sw/50.1.31>
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy Of Management Review*, 24(3), 522-537. <https://doi.org/10.2307/259140>
- Dall, T., & Caswell, D. (2018). *Chairing participation: chairs' use of 'we'in team decision making with clients*. Paper presented at DANASWAC 2018, York, United Kingdom.
- Easterby-Smith, M., Araujo, L., & Burgoyne, J. (1999). *Organizational learning and the learning organization: developments in theory and practice*. Sage Publications.
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M., A. (2011). The Evolving Field of Organizational Learning and Knowledge Management. In M. Easterby-Smith & M. Lyles, A. (Eds.), *Handbook of Organizational Learning & Knowledge Management* (2. ed., pp. 1-22). John Wiley & Sons.
- Eikeland, O., & Berg, A. M. (1997). *Medvirkningsbasert organisasjonslæring og utviklingsarbeid i kommunene*. Kommuneforlaget.
- Eikeland, O., & Berg, A. M. (2008). *Action research and organisation theory*. Peter Lang.
- Elkjaer, B. (2003). Social learning theory: learning as participation in social processes. In M. Easterby-Smith & M. Lyles, A. (Eds.), *Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (pp. 38-53). Blackwell publishing.
- Enehaug, H. (2017). Ten Successful Years: A Longitudinal Case Study of Autonomy, Control and Learning. *Nordic Journal of working life studies*, 7(S2), 67-89. <https://doi.org/10.18291/njwls.v7iS2.96693>
- Enehaug, H. (2018). *  lære av det gamle, for å forberede seg på det nye. En studie av medvirkningens betydning for organisatorisk utvikling og læring*. Roskilde Universitet. Roskilde.
- Enehaug, H., & Spjelkavik,  . (2022). "Utvikling av inkluderingskompetanse i Nav og på arbeidsplass", i: T. Salthjel, C. R nningstad, & M. S nderskov (Eds.), *Samhandling og inkludering i arbeidslivet* (pp. 203-224). Cappelen Damm Akademisk.
- Enehaug, H., Spjelkavik,  ., Falkum, E., & Frøyland, K. (2021). Workplace inclusion competence and employer engagement. *Nordic Journal of working life studies*. <https://doi.org/10.18291/njwls.128260>
- Falkum, E., Schafft, A., & Spjelkavik,  . (2014). "Arbeidsgivernes rolle i inkluderingen.", i: K. Frøyland &  . Spjelkavik (Eds.), *Inkluderingskompetanse. Ordinært arbeid som mål og middel* (pp. 142-155). Gyldendal Akademisk.
- Fiol, M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10(No. 4), 803-813. <https://doi.org/10.2307/258048>
- Frøyland, K., & Kvåle, L. S. (2014). "Utvikling av naturlig bistand på arbeidsplassen", i: K. Frøyland &  . Spjelkavik (Eds.), *Inkluderingskompetanse. Ordinært arbeid som mål og middel* (pp. 93-107). Gyldendal akademisk.
- Frøyland, K., Schafft, A., & Spjelkavik,  . (2019). "Tackling increasing marginalization: can support-side approaches contribute to work inclusion?" In H. Hvid & E. Falkum (Eds.), *Work and Wellbeing in the Nordic Countries : Critical Perspectives on the World's Best Working Life*. Routledge.
- Frøyland, K., & Spjelkavik,  . (Eds.). (2014). *Inkluderingskompetanse : ordinært arbeid som mål og middel*. Gyldendal akademisk.

- Fuglsang, L., Geuijen, K., Rønning, R., & Hartley, J. (2022). "A Sector with Dynamic Hybridization." In R. Rønning, J. Hartley, L. Fuglsang, & K. Geuijen (Eds.), *Valuing Public Innovation: Contributions to Theory and Practice* (pp. 195-221). Cham: Springer International Publishing AG. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-15203-0>
- Galaasen, A. M., & Lima, I. (2014). Arbeidsevnevurderinger i NAV: Kunnskapsstatus og veien videre. *Arbeid og Velferd*, 3, 49-63. <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/arbeid-og-velferd/arbeid-og-velferd/arbeidsevnevurderinger-i-nav-kunnskapsstatus-og-veien-videre>
- Goh, S. C., Elliott, C., & Quon, T. K. (2012). The relationship between learning capability and organizational performance: A meta-analytic examination. *The Learning Organization*, 19(2), 92-108. <https://doi.org/10.1108/09696471211201461>
- Gustafsson, J., Peralta, J., & Danermark, B. (2018). Supported Employment and Social Inclusion - Experiences of Workers with Disabilities in Wage Subsidized Employment in Sweden [Article]. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 20(1), 26-36. <https://doi.org/10.16993/sjdr.36>
- Gustavsen, B. (2010). *Innovasjonssamarbeid mellom bedrifter og forskning: den norske modellen*. Gyldendal akademisk.
- Gustavsen, B. (2011). The Nordic model of work organization. *Journal of the Knowledge Economy*, 2(4), 463-480. <http://dx.doi.org/10.1007/s13132-011-0064-5>
- Hagner, D., & Cooney, B. (2003). Building employer capacity to support employees with severe disabilities in the workplace. *Work*, 21(1), 77-82. DOI: 10.1177/0034355214544750
- Hernes, T., & Irgens, E., J. (2012). Keeping things mindfully on track: Organizational learning under continuity. *Management Learning*. <https://doi.org/10.1177/1350507612445258>
- Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective. *The Academy of Management Review*, 26(2), 264-288. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378023>
- Hislop, D., Bosua, R., & Helms, R. (2018). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford university press.
- Hovland, S. K. (2022). Skreddersydd og sømløst: Arbeidsinkluderings betingelser og rammevilkår. OsloMet-Storbyuniversitetet. <https://hdl.handle.net/11250/3055294>
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263-283. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12113>
- Kristoffersen, S. (2022). Veien fra ekskludering til inkludering: Sosialfaglige tilnærminger i NAV. OsloMet-Storbyuniversitetet. <https://hdl.handle.net/11250/3018672>
- Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy : dilemmas of the individual in public services* (30th anniversary expanded ed. ed.). Russell Sage Foundation.
- Nilsson, A. Ö., Eriksson, G., Asaba, E., Johansson, U., & Hellman, T. (2020). Being a co-worker or a manager of a colleague returning to work after stroke: A challenge facilitated by cooperation and flexibility. *Scandinavian Journal of Occupational Therapy*, 27(3), 213-222. <https://doi.org/10.1080/11038128.2018.1526318>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2021). *Introduction to leadership : concepts and practice* (Fifth edition. ed.). Sage.
- Norvoll, R. (2011). *Jeg vil ikke stå utenfor : arbeid og utdanning sett med brukernes øyne*. AFI Notat 2011:10. Arbeidsforskningsinstituttet, Nasjonalt senter for erfaringskompetanse innen psykisk helse. <https://hdl.handle.net/20.500.12199/6139>
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of applied Psychology*, 88(4), 680-693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>

- Osborne, S. P. (2018). From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public management review*, 20(2), 225-231. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1350461>
- Oxford-Research, & PROBA-samfunnsanalyse. (2018). *Gode erfaringer. Sluttrapport fra evalueringen av mentortiltaket i NAV*. <https://oxfordresearch.no/wp-content/uploads/2019/01/Evaluering-av-mentortiltaket.pdf>
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development* McGraw-Hill. Pedler. Maidenhead.
- Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V., & Bjorner, J. B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian journal of public health*, 38(3\_suppl), 8-24. <https://doi.org/10.1177/1403494809349858>
- Poulsen, K. M., & Wittrock, C. (2012). *Mentorprogrammer i virksomheder og organisationer*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Pålshaugen, Ø. (2001). The use of words: Improving Enterprises by improving their conversations. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice* (pp. 209-218). Sage Publications.
- Rashman, L., Withers, E., & Hartley, J. (2009). Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 463-494. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00257.x>
- Røiseland, A., & Lo, C. (2019). Samskaping - nyttig begrep for norske forskere og praktikere? *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift*, 35(1), 51-58. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2936-2019-01-03>
- Rønning, R., Hartley, J., Fuglsang, L., & Geuijen, K. (2022). *Valuing Public Innovation: Contributions to Theory and Practice* (1 ed.). Cham: Springer International Publishing AG. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-15203-0>
- Schafft, A. (2014). Employer guides: Improving job retention for people with mental health issues. Experiences from a Norwegian pilot project. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 41(1), 23-27. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.3233/JVR-140695>
- Schafft, A., & Spjelkavik, Ø. (2014). *Arbeidsgiverperspektiver på inkludering: Hva kjennetegner god inkluderingskompetanse* (AFI rapport 5/2014). <https://hdl.handle.net/20.500.12199/6237>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. Basic Books.
- Schönfelder, W., Arntzen, C., Johansen, T., & Munkejord, M. C. (2020). *Jobbspesialister i NAV*. Norge. <http://hdl.handle.net/11250/2642486>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Spjelkavik, Ø. (2014). «Ordinært arbeidsliv som metode og mål.», i: K. Frøyland & Ø. Spjelkavik (Eds.), *Inkluderingskompetanse : ordinært arbeid som mål og middel* (pp. 33-49). Gyldendal Akademisk.
- Spjelkavik, Ø., Enehaug, H., Klethagen, P., Howe, E. I., Fure, S. C. R., Terjesen, H. C. A., Løvstad, M., & Andelic, N. (2023 ). Workplace accommodation in return to work after mild traumatic brain injury. *WORK: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 3(74). <https://doi.org/10.3233/WOR-211440>
- Spjelkavik, Ø., Enehaug, H., Klethagen, P., & Schafft, A. (2020). *Arbeidsinkludering og mentor. Inkluderingskompetanse gjennom samskaping*. AFI-rapport 2020:1. Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet. <https://hdl.handle.net/10642/8925>
- Spjelkavik, Ø., Enehaug, H., & Schafft, A. (2022). Inkluderingskompetanse som samskaping - Underveisrapport. AFI-notat 2022:01. Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet. <https://hdl.handle.net/11250/2987622>
- Spjelkavik, Ø., Mamelund, S.-E., & Schafft, A. (2016). *Inkluderingskompetanse i NAV : evaluering av forsøket Kjerneoppgaver i NAV*. AFI-Rapport 2016:05. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet ved HiOA. <https://hdl.handle.net/20.500.12199/6278>



- Stensaker, I. G., & Meyer, C. B. (2012). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel Review*, 41(1), 106-124. <https://doi.org/10.1108/00483481211189974>
- Straus, S. E., Tetroe, J., & Graham, I. (2009). Defining knowledge translation. *Cmaj*, 181(3-4), 165-168. [10.1503/cmaj.081229](https://doi.org/10.1503/cmaj.081229)
- Torfing, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2019). Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward. *Administration & society*, 51(5), 795-825. <https://doi.org/10.1177/0095399716680057>
- Tracey, J. B., Hinkin, T. R., Tannenbaum, S., & Mathieu, J. E. (2001). The influence of individual characteristics and the work environment on varying levels of training outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 12(1), 5-23. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/1532-1096\(200101/02\)12:1<5::AID-HRDQ2>3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200101/02)12:1<5::AID-HRDQ2>3.0.CO;2-J)
- Tsang, E. W. (1997). Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human relations*, 50(1), 73-89. <https://doi.org/10.1177/001872679705000>
- Vornholt, K., Villotti, P., Muschalla, B., Bauer, J., Colella, A., Zijlstra, F., Van Ruitenbeek, G., Uitdewilligen, S., & Corbiere, M. (2018). Disability and employment - overview and highlights. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 40-55. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1387536>
- Weber, M., Fivelsdal, E., & Østerberg, D. (2010). *Makt og byråkrati : essay om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier* (3. utg., 6. oppl. [i.e. rev. oppl.]. ed.). Gyldendal akademisk.

**POSTADRESSE:**

Arbeidsforskningsinstituttet AFI  
OsloMet – storbyuniversitetet  
Stensberggata 26  
Postboks 4, St. Olavs Plass  
0130 Oslo

**TELEFON:**

67 23 50 00

**E-POST:**

[postmottak-afi@oslomet.no](mailto:postmottak-afi@oslomet.no)