



Masteroppgave

ADM755 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

Å lykkes med arbeidsinkludering - et arbeidsgiverperspektiv

Lene Fosseng Sjøholt

Totalt antall sider inkludert forsiden: 92

Molde, 13.11.20



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i URKUND, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Personvern

Personopplysningsloven

Forskningsprosjekt som innebærer behandling av personopplysninger iht.

Personopplysningsloven skal meldes til Norsk senter for forskningsdata, NSD, for vurdering.

Har oppgaven vært vurdert av NSD?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer: 741860

- Hvis nei:

Jeg/vi erklærer at oppgaven ikke omfattes av Personopplysningsloven:

Helseforskningsloven

Dersom prosjektet faller inn under Helseforskningsloven, skal det også søkes om forhåndsgodkjenning fra Regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk, REK, i din region.

Har oppgaven vært til behandling hos REK?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer:

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 30

Veileder: Lars Magne Rønhovde

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven. §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Dato: 13.11.20

Forord

Denne oppgaven er avslutningen på masteroppgaven jeg startet på høsten 2016, en oppgave og problemstilling som skulle vise seg å være like relevant nå som for fire år siden. Arbeidet med oppgaven har tydeliggjort viktige premisser for å lykkes med arbeidsinkludering, og jeg gleder meg til å praktisere det jeg har lært videre i min jobb som veileder i NAV.

Jeg vil rette en stor takk til alle som har medvirket til at studien har latt seg gjennomføre. For det første: tusen takk til de tre arbeidsgiverne som åpenhjertig og generøst har satt av verdifull tid og delt sine erfaringer med meg. Uten dere hadde ikke dette prosjektet latt seg gjennomføre.

Takk til min eminente veileder Lars Magne Rønhovde som på kort varsel trådte ut av pensjonistenes rekke for å bidra til at jeg kom i mål med denne mastergraden. Jeg setter stor pris på dine kommentarer og innspill.

Takk til markedsadministrator i NAV Møre og Romsdal Per Atle Sjøstad for gode innspill og uvurderlig hjelp og bistand til å skaffe gode informanter.

Til mine fine kolleger: Tusen takk for oppløftende ord, oppmuntring og støtte. Dere skal vite at det har blitt satt stor pris på.

Til min familie og mine gode venner: Takk for troen på at jeg kom til å klare dette. Og takk for at dere fortsatt er der, selv om det har gått dager og uker mellom hver gang vi har snakket sammen.

Til mine nydelige barn Mariell, Linnea og Elliot: Tusen takk for at dere har holdt ut. Jeg er uendelig glad i dere!

Til min kjære Robert: Tusen takk for utallige gjennomlesninger, alle innspill, kommentarer og nyttige diskusjoner. Din tålmodighet og støtte har betydd alt!

Ålesund, november 2020

Lene Fosseng Sjøholt

Sammendrag

Høy yrkesdeltakelse og arbeidsinkludering er viktig for verdiskapingen i samfunnet.

Likevel er en stor andel av den norske arbeidsstyrken til enhver tid ute av arbeidslivet som mottaker av helserelaterte ytelser. Dagens inkluderingspolitikk bygger på et underliggende prinsipp om at flest mulig skal få brukt sine evner, samtidig som at arbeidsgiverne får tak i den kompetansen de trenger. Mye har også vært forsøkt for å øke sysselsettingen av personer med nedsatt funksjonsevne.

Gjennom bruk av kvalitativ metode og semistrukturerte intervju forsøker denne studien å skaffe til veie ny kunnskap om hvordan man kan lykkes med å inkludere mennesker med funksjonsnedsettelse, helseproblemer og/eller sosiale problemer i det ordinære arbeidslivet. Tre ledere fra privat sektor ble rekruttert inn og intervjuet. Tanken har vært at arbeidsgiveres refleksjoner rundt temaet kan bidra til å øke forståelsen for arbeidsinkludering generelt og hvilke spesifikke premisser som må være på plass for å lykkes med å øke andelen yrkesaktive.

Studien viser at arbeidsgiverne har ulike forutsetninger for arbeidsinkludering. To av bedriftene i studien er store arbeidsgivere med mange ansatte, en høy andel ufaglærte og standardiserte oppgaver. De har i tillegg lave kompetansekrav og til tider et høyt rekrutteringsbehov. De synes derfor å være svært egnet som arena for arbeidsinkludering. Bedriftene har også sett verdien av arbeidsinkludering som en alternativ rekrutteringskanal. Dette gjelder også den tredje bedriften, men her synes rekrutteringsstrategien å være mer langsiktig og mer avhengig av et godt samarbeid og tilskudd fra NAV. Det pekes også på viktighetene av å identifisere bedrifter med riktige holdninger og verdier i den videre rekrutteringen av arbeidsgivere.

Motivasjon er et gjennomgående tema i studien og kommer til uttrykk på flere måter. Den viktigste motivasjonen synes imidlertid å ligge hos den enkelte arbeidssøker. Studien viser tydelig at personer som står utenfor arbeidslivet har muligheter på det ordinære arbeidsmarkedet så fremt de er motiverte og har et ønske om å jobbe. Denne motivasjonen synes å være sammenfallende med en utvidet forståelse av kompetansebegrepet. Her fremstår personlige egenskaper, personkjemi og jobbmatch som til dels like avgjørende faktorer som formalkompetansen. Motivasjon kommer også til uttrykk gjennom bedriftens

rekrutteringsbehov og deres ønske om å ta samfunnsansvar. Interesse og engasjement i bedriften, både hos den enkelte leder og de ansatte for øvrig, synes å være viktige suksesskriterier. Et godt og inkluderende arbeidsmiljø ser likevel ut til å både være en forutsetning og et resultat av arbeidsinkludering. Det synes også å være en gjensidig påvirkning mellom motivasjon og erfaring med arbeidsinkludering.

Oppfølging fra NAV og direkte kontaktinformasjon trekkes også frem av arbeidsgiverne som viktig. Studien viser at det kan være avgjørende å få til et godt samarbeid mellom NAV, arbeidsgiver og arbeidstaker og redusere distansen mellom dem. Funn i studien peker også på at andre aktører kan ha avgjørende betydning i inkluderingsarbeidet. Antallet aktører og koordineringen mellom dem er med på å belyse kompleksiteten i dette interorganisatoriske samarbeidet.

Innhold

1.0	Innledning	1
1.1	Bakgrunn for oppgaven	2
1.2	Oppgavens formål og problemstilling	5
1.3	Sentrale begrep og definisjoner	6
1.3.1	Generelle begrep	6
1.3.2	Nedsatt funksjonsevne og nedsatt arbeidsevne	6
1.3.3	Inkluderingskompetanse	7
1.3.4	Rekrutteringsbistand og formidlingsbistand	7
1.3.5	Arbeidsinkludering.....	8
1.3.6	Supported Employment.....	8
2.0	Teoretisk referanseramme	10
2.1	Inkluderingssevne	10
2.2	Samfunnsansvar.....	11
2.3	Ansettelse og rekruttering	13
2.4	Med arbeidsgiverne på laget.....	14
2.4.1	Motivasjon	14
2.4.2	Risiko	15
2.4.3	Ledelse	16
2.4.4	Arbeidsmiljø.....	17
2.4.5	Erfaring og læring	18
2.5	Kandidatens forutsetninger.....	19
2.5.1	Motivasjon	19
2.5.2	Kompetanse.....	19
2.5.3	Språk og kultur.....	21
2.6	Samarbeid og inkluderingskompetanse.....	21
2.7	Interorganisatorisk kompleksitet	24
3.0	Metode og materiale.....	26
3.1	Metode: kvalitativ tilnærming	26
3.2	Utvalg og rekruttering	27
3.3	Intervju	28
3.4	Analyseprosessen	29
3.5	Datakvalitet	31
3.5.1	Validitet.....	31

3.5.2	Reliabilitet	31
3.5.3	Etiske vurderinger	32
3.6	Metodiske refleksjoner	33
4.0	Analyse og diskusjon av funn.....	36
4.1	Bedriftene og deres inkluderingsevne	36
4.2	Samfunnsnivå	38
4.2.1	Bedriftenes opplevelse av samfunnsansvar.....	38
4.2.2	Ansettelse og rekruttering	40
4.3	Bedriftsnivå	43
4.3.1	Bedriftenes motivasjon.....	43
4.3.2	Arbeidstrening som risikodempende tiltak	44
4.3.3	Ledelse og lederforankring	47
4.3.4	Arbeidsmiljø.....	48
4.3.5	Verdien av erfaring i bedriftene	50
4.4	Individnivå.....	52
4.4.1	Brukers motivasjon	52
4.4.2	Brukers kompetanse	55
4.4.3	Språk og kultur.....	56
4.5	Samarbeid og inkluderingskompetanse	58
4.5.1	Planlegging.....	58
4.5.2	Oppfølging	60
4.5.3	Virkemidler i NAV	61
4.5.4	Kommunikasjon	64
4.6	Interorganisatorisk samarbeid	65
5.0	Konklusjon.....	69
5.1	Oppsummerende diskusjon	69
5.2	Forslag til videre forskning	73
6.0	Referanser	75
7.0	Vedlegg.....	80

1.0 Innledning

Arbeidsinkludering og høy yrkesdeltakelse er viktig for verdiskapingen i samfunnet. Dette er igjen en forutsetning for å videreføre velferdsstaten og for å møte pensjonsforpliktelsene. Til enhver tid er likevel 17-18 prosent av den norske arbeidsstyrken mellom 18 og 67 år midlertidig eller permanent ute av arbeidslivet som mottakere av helserelaterte ytelser (NAV 2019). Tall fra NAVs statistiksider viser at rundt 120 000 mottar arbeidsavklaringspenger (NAV 2020a), 357 500 er mottakere av uføretrygd (NAV 2020b) og at 5,9% av befolkningen til enhver tid er sykemeldt (NAV 2020c). I tillegg kommer mottakere av økonomisk sosialhjelp; 53 294 personer hadde sosialhjelp som sin hovedinntekt i 2019 (Statistisk Sentralbyrå 2020). Andelen unge mottakere av uføretrygd og arbeidsavklaringspenger skaper stor grunn til bekymring. Med en økende andel psykiske helseplager som medisinsk årsak, blir bekymringen enda større. Regjeringens perspektivmelding peker også på en annen utfordring blant unge med nedsatt arbeidsevne; det er et flertall som har lav eller ingen kompetanse og som ikke har fullført skolegang (Finansdepartementet 2017). I tillegg har mange en type kompetanse som ikke samsvarer med arbeidslivets behov (NAV 2016). Covid-19 har i tillegg medført store utfordringer for samfunnet generelt og vi ser tydelig et arbeidsliv i endring.

Dagens inkluderingspolitikk skal bidra til å skape et arbeidsliv som integrerer mennesker med funksjonsnedsettelse, helseproblemer og sosiale problemer (Andreassen og Fossetøl 2014, 174). Regjeringen bygger sin politikk på at arbeidskraften er samfunnets viktigste ressurs (Arbeids- og sosialdepartementet 2016, 5). Derfor understrekes også viktigheten av at alle får muligheten til å delta i arbeidslivet. Målet er at flest mulig skal få brukt sine evner, samtidig som at arbeidsgiverne får tak i den kompetansen de trenger.

Inkluderingspolitikken forutsetter at arbeid er helsefremmende, og forventer at arbeidsgivere, helsetjeneste og NAV sammen skal finne løsninger rundt den enkelte slik at behandling og rehabilitering kan foregå samtidig med arbeidslivsdeltakelse (Andreassen og Fossetøl 2014). På denne måten utfordrer dagens inkluderingspolitikk etablerte skiller mellom «frisk» og «syk», og bidrar til å skape nye holdninger til hva attraktive arbeidstakere er og kan være (Andreassen og Fossetøl 2014, 174).

Det har skjedd en dreining i tilnærmingen til hvordan man skal klare å øke sysselsettingen i det norske samfunn. Man har gått vekk fra den tradisjonelle tilnærmingen som tok utgangspunkt i at personer som sto utenfor arbeidslivet skulle styrke sin kompetanse og sine ferdigheter på ulike treningsarenaer utenfor arbeidslivet. Nå tenker man helt motsatt; at de som har store bistandsbehov for å komme i jobb, øver og utvikler seg bedre på en ordinær arbeidsplass. Dette betyr også at det er umulig å få til et mer inkluderende arbeidsliv uten at arbeidsgiverne er villige til å ansette arbeidssøkere med redusert funksjonsevne (Falkum mfl. 2014, 142). Statsminister Erna Solberg tok derfor til orde på NHOs Arbeids- og inkluderingskonferanse i 2018 og inviterte hele det norske samfunn til å delta i en felles inkluderingsdugnad:

«Å inkludere flere mennesker i arbeidslivet er ikke en oppgave offentlige myndigheter kan gjøre alene. Derfor vil regjeringen invitere hele samfunnet til en inkluderingsdugnad – en felles innsats for å få flere i jobb – særlig de som står lengst unna arbeidslivet. Målet er ikke å få flest mulig inn på tiltak. Målet er å få flest mulig inn i faste, trygge jobber – i det ordinære arbeidslivet. Vi vil invitere arbeidsgivere, frivillige organisasjoner, bemanningsbransjen, attføringsbedrifter, sosiale entreprenører, partene i arbeidslivet, og ikke minst de som selv står på utsiden, til å bidra i dugnaden» (statsminister Erna Solbergs tale på NHO Arbeids- og Inkluderings fagkonferanse, 18. april 2018).

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Arbeidsinkludering av mennesker som i dag står utenfor arbeidslivet har vært et viktig satsingsområde i mange år. I Norge har tradisjonen vært at personer som står langt fra arbeidsmarkedet først skal få arbeidstrening i skjermet arbeidsmarkedstiltak slik at de kan trene på å bli klar for arbeidslivet. Erfaringen har vist at skjermede tiltak i liten grad fører utsatte grupper nærmere jobb (Spjelkavik 2014, 36). Brofossutvalget (NOU 2012:6) foreslo derfor økt bruk av tiltak i ordinært arbeidsliv for personer med nedsatt arbeidsevne. Man tenkte at man ville få en større overgang til ordinært arbeid ved å plassere mennesker ut i ordinære bedrifter, for så å fylle på med kompetanse, fortrinnsvis gjennom intern opplæring i bedriften. Grunntanken er dermed på mange måter det motsatte av den tradisjonelle tenkemåten. Brofossutvalgets utredning representerte derfor et viktig vendepunkt i arbeidsinkluderingspolitikken.

Mye har også vært forsøkt de senere årene for å sikre økt sysselsetting av personer med nedsatt funksjonsevne. Aksnes (2019, 24) viser til at det til tross for ambisjonene i arbeidslinja og et omfattende system av arbeidsmarkedstiltak, ikke har lyktes Norge med å øke sysselsettingen for personer med nedsatt arbeidsevne. Den største, og mest kjente, reformen er nok likevel NAV-reformen fra 2006. Hovedmålene i denne reformen var blant annet å få flere i arbeid og aktivitet, og færre på stønad (Ekspertgruppen 2015, 7). Mamelund og Widding (2014, 33) finner imidlertid at arbeidsrettet bistand til arbeidssøkere og arbeidsgivere ble nedprioritert i den hektiske reformfasen som velferdsetaten gjennomgikk da NAV ble opprettet i 2006. De mente at man i perioden frem til 2010 trolig var mer opptatt av at brukere skulle få utbetalt de ytelsene de hadde krav på. Dette er i tråd med flere andre forskningsrapporter (Arbeids- og sosialdepartementet 2016, 53).

Evalueringsprosjektet om NAV-reformen og andre reformer som var mer knyttet til inntekstsikringsordninger, tiltak og tjenester, viste også at det er avgjørende å fortsatt legge stor vekt på videreutvikling av arbeids- og velferdsforvaltningen for å kunne nå målene om flere i arbeid og færre på trygd (Arbeids- og sosialdepartementet 2016). Dette var også bakgrunnen for at regjeringen i mars 2014 nedsatte en ekspertgruppe for å evaluere NAV-reformen og få en helhetlig gjennomgang av arbeids- og velferdsforvaltningen. Ekspertgruppen besto av sju fremtredende personer fra relevante fag- og forskningsmiljø, deriblant daværende direktør for SIFO, Sigrun Vågeng, som senere ble NAV-direktør. Oppdraget gikk ut på å identifisere og foreslå tiltak som gjør at NAV-kontoret kan sikre bedre brukervedvirkning, gi gode brukeropplevelser og hjelpe flere fra trygd til arbeid med en effektiv ressursbruk og på den måten gjøre organisasjonen bedre i stand til å nå hovedmålene for NAV-reformen (Ekspertgruppen 2015, 19).

Ekspertgruppen la fram en delrapport i september 2014 og en sluttrapport i april 2015. I sluttrapporten «Et NAV med muligheter» (2015) beskriver og drøfter ekspertgruppen arbeids- og velferdsforvaltningens arbeidsrettede tjenester i tre hoveddeler: Forholdet til arbeidsmarkedet og arbeidsgiverne, brukernes behov for bistand fra NAV-kontoret i en arbeidsrettet oppfølging og NAV-kontorets organisatoriske betingelser for å lykkes i sitt arbeid. Ekspertgruppen understreker at forbedringer på disse områdene er gjensidig avhengig av hverandre (Ekspertgruppen 2015).

Regjeringen fulgte opp konklusjonene i rapporten med Meld. St. 33 (Arbeids- og sosialdepartementet 2016). Når det gjelder NAVs rolle i arbeidsmarkedet ble det fremhevet at Arbeids- og velferdsforvaltningen allerede hadde tatt mange skritt i riktig retning av å bli en mer tydelig, arbeidsrettet organisasjon, bl.a. ved å utarbeide en veileder for markedsarbeid og en veileder for arbeidsrettet brukeropfølging, samt gjennomført kompetanseheving blant ansatte (Arbeids- og sosialdepartementet 2016, 53). Det var likevel bred enighet om at arbeidsmarkedsinnsatsen kunne forbedres.

I løpet av de siste årene er det derfor gjort flere organisatoriske grep for å bedre den arbeidsrettede oppfølgingen av prioriterte brukergrupper i NAV. Blant annet er det blitt opprettet egne ungdomsavdelinger på NAV-kontorene og det er etablert dedikerte stillinger til markedsarbeid på kontorene og i fylkene (Mamelund og Widding 2015, Nicolaisen 2017). Én viktig endring er opprettelsen av stillingen som markedskontakt, en stilling som skal ha et tydelig ansvar for arbeidsgiverkontakten i NAV-kontorene. I tillegg er det ansatt markedskoordinatorer på fylkesnivået i NAV, som skal sørge for å koordinere det arbeidet som markedskontaktene ved de ulike NAV-kontorene gjør (Mandal mfl. 2019, 151). Tanken er videre at alle NAV-veiledere skal ha inkluderingskompetanse. Det å øke kunnskapen om arbeidsliv, arbeidsmarked, og NAVs virkemidler og styrke kunnskapen om og ferdighetene knyttet til inkluderingsprosesser og arbeidsrettet oppfølging er derfor nedsatt i en egen kompetansestrategi i NAV (NAV 2013). Det ble med andre ord økt fokus på hvordan markedskompetansen skulle økes i NAV-kontorene, hvordan man skulle jobbe for å øke overgangen til arbeid og hvordan arbeidsgivere, NAV og til dels andre deler av støtteapparatet skulle og burde samarbeide i inkluderingsarbeidet. Etter hvert ble det likevel tydelig at dette er et felles samfunnsoppdrag som alle parter i det norske samfunnet må samarbeide om.

Inkluderingsdugnaden ble formelt startet i juni 2018, og utgjør en viktig del av den politiske plattformen til Solberg-regjeringen. Selv om inkluderingsdugnaden er et felles samfunnsoppdrag med mål om å få flere i jobb, ble det bestemt at den norske stat skulle gå foran som et godt eksempel. Dette ble slått fast i et eget rundskriv til departementene der de ble orientert om en målsetning om at minst 5% av de nyansatte i staten skal være personer med nedsatt funksjonsevne eller hull i CV'en (Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2018). Det ble samtidig stilt krav om at virksomhetene

«skal arbeide systematisk for å realisere regjeringens inkluderingsdugnad, og utvikle rutiner og arbeidsformer i personalarbeidet med sikte på å leve opp til målene for dugnaden». Forskning viser også at offentlig sektor i større grad tilbyr arbeidstrening enn privat sektor. Likevel ser man at ansettelsesansvaret gjerne faller på private bedrifter (Mandal mfl. 2019, 10). Man ser også at det en er liten del av arbeidsgiverne som står for svært mye av arbeidsinkluderingen og at de som inkluderer har erfaring med dette fra før (Falkum og Solberg 2015, 45). Det er med andre ord arbeidsgiverne som sitter på nøkkelen til hvordan man skal lykkes med inkluderingsarbeidet.

1.2 Oppgavens formål og problemstilling

Formålet med dette forskningsprosjektet er å få kunnskap om hvordan man kan lykkes med å inkludere mennesker med funksjonsnedsettelse, helseproblemer og/eller sosiale problemer i det ordinære arbeidslivet. I denne studien ønsker jeg å undersøke hvilke erfaringer ledere har med å ha personer med slikt bistandsbehov i arbeidspraksis. Det vil være formålstjenlig å rekruttere arbeidsgivere som har god og positiv erfaring med temaet.

Tanken er at arbeidsgiveres refleksjoner rundt teamet kan bidra til å øke forståelsen for arbeidsinkludering generelt og hvilke spesifikke premisser som må være på plass for å lykkes. Med dette menes enten oppnåelsen av ordinær ansettelse i etterkant, eller en positiv og god avklaring på hva vedkommende kan og ikke kan jobbe med, gitt sine utfordringer. Arbeidsgiverne kan også bidra til å belyse samarbeidsmetoder som i sin tur kan bidra til økt kompetanse hos både arbeidsgiver, NAV og annet støtteapparat. På denne måten kan man peke på faktorer som er avgjørende for å lykkes med målsetningen om å få flere i arbeid og aktivitet.

En problemstilling skal være retningsgivende og styrende for opplegget og gjennomføringen av undersøkelsen, og i første rekke bør problemstillingen avklare hvilke enheter eller aktører undersøkelsen skal omfatte (Grønmo 2016, 75). Dernest skal problemstillingen klargjøre hvilke trekk eller egenskaper ved disse enhetene som skal studeres. Da står jeg igjen med følgende problemstilling:

Hvilke opplevelser og erfaringer har arbeidsgivere som lykkes med inkludering av arbeidssøkere med bistandsbehov?

1.3 Sentrale begrep og definisjoner

I det følgende blir sentrale begrep og definisjoner slik de forstås i denne oppgaven forsøkt avklart.

1.3.1 Generelle begrep

Begrepene deltaker og arbeidssøker blir i denne studien brukt om personer som av ulike årsaker har problemer med å få innpass i det ordinære arbeidsliv og som er, eller har vært, i arbeidstrening. Begrepene leder og arbeidsgiver brukes også synonymt og innebærer personer i bedrifter som har, eller har hatt ansettelses- og oppfølgingsansvar av personer i arbeidstrening. Arbeidstrening betyr praksisplass i ordinær bedrift hvor arbeidsleder skal sørge for oppfølging av deltaker etter behov i samarbeid med instanser som formidler arbeidstreningen (Arbeids- og inkluderingsdepartementet og Helse- og omsorgsdepartementet 2007). Begrepene arbeidstrening og praksis brukes om hverandre, men henviser til samme ordning.

1.3.2 Nedsatt funksjonsevne og nedsatt arbeidsevne

Funksjonsevne blir definert på følgende måte: «Med nedsatt funksjonsevne, eller redusert funksjonsevne, menes tap av eller skade på en kroppsdel eller i en av kroppens funksjoner. Dette kan eksempelvis dreie seg om nedsatt bevegelses-, syns- eller hørselsfunksjon, nedsatt kognitiv funksjon, eller ulike funksjonsnedsettelse på grunn av allergi, hjerte- og lungesykdommer. Funksjonsnedsettelse regnes som å være synonymt med nedsatt arbeidsevne» (NOU 2001:22).

NAV (Arbeids- og velferdsdirektoratet 2010, 14) definerer arbeidsevne på følgende måte: «Med arbeidsevne menes den enkeltes evne til å møte de krav som stilles i utførelsen av et arbeid eller deltakelse i dagliglivet. Enkelt uttrykt beskrives arbeidsevne som brukerens nåværende avstand til målet om arbeid eller deltakelse. Med andre ord legges det her til

grunn at arbeidsevnen er et resultat av relasjonen mellom den enkeltes ressurser og begrensinger på den ene siden og omgivelsenes krav og forventninger på den andre siden.»

Det er stort overlapp mellom gruppen med nedsatt funksjonsevne og gruppen med nedsatt arbeidsevne, men den viktigste forskjellen er at *nedsatt arbeidsevne* er en mer administrativt innrettet kategori, som brukes av NAV for å fatte vedtak om økonomisk ytelse og vurdere den enkeltes bistands- og oppfølgingsbehov (Mandal mfl. 2019, 20). Begge begrep fungerer for å beskrive den gruppen mennesker som, grunnet helsemessige eller andre årsaker, har svak eller ingen tilknytning til arbeidslivet, men som med riktig tiltak eller behandling kan oppleve å få styrket sine muligheter i arbeidslivet (Mandal mfl. 2019, 21).

1.3.3 Inkluderingskompetanse

Inkluderingskompetanse bygger på prinsippet om at de fleste kan delta i ordinært arbeidsliv gitt at de får tilpasset tilrettelegging og støtte. Begrepet bygger også på en grunnleggende tanke om og at de fleste ønsker å jobbe hvis de tror de kan få det til. Klethagen og Spjelkavik (2018, 11) definerer inkluderingskompetanse som «sosialfaglig, helsefaglig og pedagogisk kunnskap om brukernes støttebehov og relevant veiledningsmetodikk» i tillegg til «kunnskap om hvordan ordinære arbeidsplasser kan brukes for at mennesker med omfattende støttebehov skal få og utvikle seg i en jobb». Kunnskap om arbeidslivet, arbeidsplasser og samhandling med arbeidsgivere inngår også deres definisjon av begrepet. I veileder for inkluderingskompetanse i NAV (vedlegg 3) defineres begrepet som «å bruke arbeidsplassen som både mål og middel for at alle skal kunne delta i arbeidslivet, til tross for utfordringer». NAVs beskrivelse av hvordan inkluderingskompetanse utøves inkluderer i tillegg samarbeid med behandler og andre aktører i støtteapparatet etter arbeidssøkers behov. Dette er med andre ord en definisjon som favner om samarbeid og samhandling utenfor relasjonen mellom NAV, arbeidsgiver og arbeidssøker.

1.3.4 Rekrutteringsbistand og formidlingsbistand

De fleste jobbskiftene i arbeidslivet skjer frivillig, og håndteres av den enkelte, uten medvirkning fra offentlige organer. Dette er sentralt i regjeringens arbeids- og

velferdspolitik (Arbeids- og sosialdepartementet 2017, 5). Det er først når arbeidsgiver ikke finner aktuelle kandidater til ledige stillinger, eller arbeidssøkere har problemer med å finne ledige stillinger som de kan gå inn i, at NAV skal yte bistand (Arbeids- og sosialdepartementet 2017, 10). Man skiller da mellom såkalt formidlingsbistand og rekrutteringsbistand; mens rekrutteringsbistand kan sies å være bistanden som ytes arbeidsgivere med det formål å skaffe arbeidskraft, kan formidlingsbistand defineres som den bistanden som ytes arbeidssøkere som har problemer med å få innpass i arbeidslivet (Arbeids- og sosialdepartementet 2017, 52).

1.3.5 Arbeidsinkludering

Som et resultat av den nye retningen innen norsk velferdspolitik ble det introdusert et nytt begrep, nemlig arbeidsinkludering. Dette er et vidt begrep som det har vist seg vanskelig å finne noen nedskrevne definisjoner av. Mandal mfl. (2019, 15) forstår at arbeidsinkludering handler om to ting; for det første ordinært arbeidsliv som arena for kvalifisering, arbeidsutprøving og avklaring; for det andre målet om ansettelse. Dette er i tråd med Aksnes (2019, 8) som også benytter en bred tilnærming til begrepet og feltet, og forstår arbeidsinkludering som «en sekkebetegnelse for all innsats som gjøres av hjelpeapparatet for å bistå personer med å komme i ordinært, lønnet arbeid». I denne studien forstås begrepet arbeidsinkludering i tråd med Aksnes' definisjon av begrepet.

1.3.6 Supported Employment

Supported Employment, også kjent som «place then train», baserer seg på et tilretteleggingsprinsipp om at de fleste kan delta i arbeidslivet i en jobb, gitt riktig og tilstrekkelig bistand og fortløpende oppfølging (Spjelkavik 2014, 38). Det vil samtidig være essensielt å finne en jobb som matcher den enkeltes preferanser og kompetanse, såkalt jobbmach, og at oppfølgingen til enhver tid er individuelt tilpasset og basert på den enkeltes støttebehov. Oppfølgingen og bistanden skal også fortsette etter at kandidaten har oppnådd ordinær ansettelse. En jobb, utplassering eller arbeidspraksis kan da sies å være begynnelsen heller enn slutten på en inkluderingsprosess. Supported Employment understreker også viktigheten av støtte til arbeidsgivere, ikke minst for å ta ned eventuelle risikovurderinger. Spjelkavik (2014, 38) mener at det dermed er inneforstått at denne type inkluderingsforløp er avhengig av og prisgitt støtteapparatets oppfølgingsevne; vi kan ikke

forutsette eller forvente at ordinære virksomheter har nødvendig inkluderingskompetanse. Derfor blir det også viktig at støtteapparatet, f.eks. NAV, innehar slik nødvendig inkluderingskompetanse. Dette er i tråd med Mandal mfl. (2019, 179) som finner at hvorvidt en virksomhet ønsker å tilby arbeidstrening og ansette personer med nedsatt funksjonsevne, er mer et spørsmål om evne enn om vilje. De peker derfor på at NAVs viktigste jobb er å legge til rette for at virksomhetene blir i stand til å aktivere denne evnen. Igjen pekes det på bedriftenes risikovurderinger; det er disse antatte risikoene arbeidsgiverne trenger hjelp til å redusere eller fjerne.

2.0 Teoretisk referanseramme

I dette kapittelet presenterer jeg den teoretiske referanserammen for oppgaven. Det gjøres rede for tidligere relevant forskning og kunnskap som er relevant for å se studien i en større sammenheng. Dette kan bidra til å underbygge funn i studien.

2.1 Inkluderingssevne

Det er store organisatoriske forskjeller på arbeidsgiveres forutsetninger for å lykkes med arbeidsinkludering, eller retttere sagt deres inkluderingssevne. Falkum og Solberg (2015) har undersøkt hva som kjennetegner arbeidsgivere som ansetter folk med nedsatt arbeidsevne i fast stilling. De har også sett på hva som kjennetegner de inkluderende virksomhetenes oppbygging og virkemåte. De har utviklet en inkluderingsindeks satt sammen av i alt åtte spørsmål i en survey mot arbeidsgivere. Disse spørsmålene, eller variablene, beskriver sider ved det å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne; Hvor stor andel av de ansatte som har nedsatt funksjonsevne, hvor mange av de ansatte som har/har hatt behov for tilrettelegging, hvor mange bedriften har hatt inne til arbeidsutprøving eller arbeidstrening, hvor mange av dem som har blitt ansatt og hvor mange tiltak bedriften hadde benyttet. Indeksen fungerer som en operasjonalisering av arbeidsgivernes inkluderingssevne. De finner at det er en liten del av arbeidsgiverne som står for svært mye av inkluderingen av funksjonshemmede. Det er også flere store enn små arbeidsgivere som bidrar, og det er flere i offentlig sektor enn privat (Falkum og Solberg 2015, 16). De finner også at arbeidsgivernes inkluderingssevne styrkes av å ha etablert bedriftsdemokratiske ordninger, strategier for inkludering, deltidsarbeid, en høy andel ufaglærte og standardiserte oppgaver (Falkum og Solberg 2015, 27). Høy turnover og mange nyansettelser trekker også inkluderingen opp. Høye kompetansekrav og krav om selvstendighet i arbeidet har motsatt effekt. De trekker også en generell konklusjon om at virksomheters inkluderingsvilje påvirkes gjennom erfaring.

I tillegg til trekk ved selve bedriften har forskjellige yrker og bransjer varierende forutsetninger for å lykkes som arenaer for arbeidsinkludering (Nicolaisen 2017). Konkret handler dette om at forutsetningene for å lykkes fremstår som bedre i yrker der kravene til

formell utdanning er lave. Nicolaisen mener årsaken er at disse yrkene har en tradisjon og systemer for opplæring på arbeidsplassen, for eksempel gjennom praksiskandidatordningen. Hun trekker også frem at de unge på slike arbeidsplasser i større grad deltar i et arbeidsfellesskap med kolleger, i motsetning til arbeidsplasser der oppgavene er mer spesialiserte og krever høyere formell kompetanse. Mandal mfl. (2019, 180) fant det samme; kort opplæringstid og rask introduksjon til ordinære oppgaver som gjerne kjennetegner ufaglærte yrker gjør arbeidstrening mer attraktivt og aktuelt. De fant også at arbeidsgiverne som hadde et positivt syn på arbeidstrening gjerne hadde mulighet til å tilby praksisplasser som innebar små krav til kompetanse og spesialisering. Eventuelt kunne det være snakk om arbeidsplasser ikke opplevde ekstraarbeids knyttet til arbeidstrening fordi de hadde profesjonalisert det å ta inn kandidater på arbeidspraksis.

Holte mfl. (2017) har sett på bedrifters handlingsrom for inkludering av unge i ordinært arbeid og hvordan NAV kan bidra til å senke arbeidsgivernes terskel for å inkludere. Formålet med studien er «å gi arbeidsgiverne kunnskap om gode grep for å inkludere unge, og bidra med kunnskap som kan utvikle NAVs evne til å bistå arbeidsgiverne i rekruttering og inkludering av unge» (Holte mfl. 2017, 9). De påpeker at et godt inkluderingsarbeid forutsetter et sett med riktige holdninger og verdier i bedriften og at dette er styrende for hvor egnet bedriftene er for å lykkes med arbeidsinkludering. De anbefaler derfor at NAV må prøve å identifisere bedrifter som har verdier som man mener er i samsvar med en god inkluderingstankegang, f.eks. verdier knyttet til samfunnsansvar.

2.2 Samfunnsansvar

Andreassen og Bergene (2011) ser på hvor langt arbeidsgiveres ansvar for inkludering i arbeidslivet strekker seg i forhold til produksjonsoppgaver og verdiskaping i samfunnet. De beskriver dette som sosialt ansvar, eller *corporated social responsibility*. Gjennom kvalitativ metode og intervju med arbeidsgivere deler de arbeidsgiverne inn i ulike kategorier ut fra måten de forstår inkluderingsansvaret på. Det identifiseres fem kategorier arbeidsgivere med ulike tilnærminger til sosialt ansvar; forpliktete, selvtilstrekkelige, moralske, nytteorienterte og avvisende. Det dominerende bildet er de *forpliktete* arbeidsgiverne (ibid, 322) som er sosialt ansvarlige fordi lovverket pålegger dem det. De oppfyller sine arbeidsgiverforpliktelser overfor de ansatte – av hensyn til medarbeiderne – og de forventer at NAV skal stille opp på sin del av avtalen. De trekker grensene for sitt

sosiale ansvar ved egne medarbeidere. De *selvtilstrekkelige* arbeidsgiverne (ibid, 326) kjenner sine forpliktelser, men deres interesse for tilrettelegging er like mye strategisk – de trenger sine medarbeideres kompetanse. For disse arbeidsgiverne er NAV inntektssikring, mens de håndterer bistanden til medarbeiderne selv - de trenger ikke NAVs tjenester. I inkluderingsarbeidet fremstår de *moralske* og nytteorienterte (Andreassen og Bergene 2011, 326) arbeidsgiverne som enklere samarbeidspartnere; de ønsker å bli tatt i bruk, de ønsker et oppsøkende NAV-kontor som spør om de kan rekruttere mennesker som står utenfor. De er også mer fornøyde med NAV. De *moralske* arbeidsgiverne tar ansvar til tross for og ikke på grunn av NAV, og er drevet av normer om å vise omsorg for mennesker som sliter. De oppretter kontakt med NAV fordi de føler de har et samfunnsansvar og gjerne vil hjelpe mennesker som sliter med å finne en plass i arbeidslivet. De *nytteorienterte* har en strategisk tilnærming til NAV. Dette er arbeidsgivere som ansetter personer med funksjonsnedsettelse eller helseproblemer, men som forventer at NAV er med og finansierer opplæring og utprøving. Den siste kategorien er de *avvisende* (ibid, 327) arbeidsgiverne som mener at de ikke er noe arbeidsgivere kan gjøre for å få bukt med det uønskede sykefraværet. Problemstillingen dreier seg ikke om arbeidsgiveres sosiale ansvar, men om arbeidsmoral og mistillit.

Basert på kvalitative data ser også Nicolaisen (2017) på unge mottakere av arbeidsavklaringspenger og hva som motiverer arbeidsgiverne til å gi dem en sjanse gjennom arbeidstrening. Hovedfunnet er at arbeidsgiverne motiveres av samfunnsansvar og muligheten til billig arbeidskraft. Samtidig finner hun at samfunnsansvaret trolig er større knyttet til unge brukere og at mange arbeidsgivere strekker seg langt for å hjelpe de unge, for eksempel ved å gi omfattende opplæring.

Dette belyser også Schafft og Spjelkavik (2014a, 15) og Mandal mfl. (2019, 185) som ser at mange arbeidsgivere føler samfunnsansvar. Mandal mfl. (ibid) finner også at opplevelsen av samfunnsansvar er en viktig grunn til at bedrifter tar inn personer i arbeidstrening. De finner i tillegg et tydelig skille mellom personlig og strukturelt motivert samfunnsansvar i sin studie; på den ene siden blir det beskrevet et ønske om å hjelpe folk, på den andre siden snakkes det om føringer, krav, forpliktelser og forventninger. Hensynet til bedriftens omdømme spiller imidlertid en mindre rolle.

Holte mfl. (2017) har sett på bedrifters handlingsrom for inkludering av unge i ordinært arbeid og hvordan NAV kan bidra til å senke arbeidsgivernes terskel for å inkludere. Formålet med studien er «å gi arbeidsgiverne kunnskap om gode grep for å inkludere unge, og bidra med kunnskap som kan utvikle NAVs evne til å bistå arbeidsgiverne i rekruttering og inkludering av unge» (Holte mfl. 2017, 9). De påpeker at et godt inkluderingsarbeid forutsetter et sett med riktige holdninger og verdier i bedriften og at dette er styrende for hvor egnet bedriftene er for å lykkes med arbeidsinkludering. De anbefaler derfor at NAV må prøve å identifisere bedrifter som har verdier som man mener er i samsvar med en god inkluderingstankegang, f.eks. verdier knyttet til samfunnsansvar.

2.3 Ansettelse og rekruttering

Mandal mfl. (2019, 186) mener at dialogen om samfunnsansvar mellom NAV og virksomhetene bør ha et todelt fokus; at arbeidsgiversiden har et ansvar for å skape arbeidsplasser for alle, samtidig som å delta i arbeidsinkluderingsarbeidet dekker behov som virksomheten har i form av arbeidskraft og kompetanse. En del virksomheter har også skjønt at det er strategisk lurt å tenke annerledes rundt rekruttering, dersom de skal ha tilgang til kvalifisert arbeidskraft i fremtiden.

Vi finner litt av de samme funnene også i forskning knyttet til inkludering av flyktninger (Bjerck mfl. 2018, 29), der nytte og lønnsomhet synes å være en viktig faktor. Dette handler om behovet for arbeidskraft. Også her ser man verdien av praksisplasser som en verdifull arena for utprøving. Da får en mulighet til å se om vedkommende egner seg for jobben, samtidig som en får gitt de opplæring som er skreddersydd for de oppgavene de skal gjøre. Arbeidstrening blir også her sett på som en verdifull rekrutteringskilde.

Nicolaisen (2017) beskriver funn som tilsier at arbeidsgivere også motiveres av muligheten til billig arbeidskraft. Et fåtall nevner rekruttering som en viktig motivasjon til å ta imot brukere. Dette er gjerne arbeidsgivere i distriktene som sliter med å rekruttere til enkelte yrker. Dette står i motsetning til funn gjort av Mandal mfl. (2019, 180) om at billig arbeidskraft ikke utgjør hovedmotivasjon for arbeidsgiverne. Arbeidsgiverne begrunnet dette med at det uansett følger en del omkostninger med arbeidstrening, utgifter som bedriften ikke nødvendigvis kompenseres for. Lignende funn har også blitt gjort av Schafft og Spjelkavik (2014a, 14) som argumenterer med at det å ta inn arbeidskraft som jobber

gratis en periode potensielt kan lønne seg for en periode, men at det også er en klar rekrutteringsstrategi. Fordelen er da at en slik ordning også kan fungere som en «døråpner» for den enkelte arbeidssøker.

Lien mfl. (2018, 48) ser at enkelte arbeidsgivere har endret inkluderingspraksis og velger å benytte arbeidstrening som en alternativ rekrutteringskanal fremfor bemanningsbyråer. De finner at disse arbeidsgiverne gjerne har gode erfaringer med ordningen og at de har fått dyktige og lojale medarbeidere som de ellers ikke ville valgt på bakgrunn av en hullede CV.

2.4 Med arbeidsgiverne på laget

SINTEF har utført et forskningsprosjekt der målsetningen har vært å styrke vår kunnskap om hva som påvirker arbeidsgivernes muligheter og motivasjon for å inkludere personer som, av helsemessige eller andre grunner, befinner seg utenfor arbeidslivet (Mandal mfl. 2019). Over en periode på nesten tre år gjennomførte de både intervju og spørreundersøkelser blant virksomheter, intervju med ansatte i NAV- kontor og NAV Arbeidslivssenter, spørreundersøkelse blant arbeidsinkluderingsbedrifter og casestudier av utvalgte brukerforløp. Resultatet er en omfattende rapport som redegjør for synspunkter hos flere aktuelle parter innen arbeidsinkludering. I det følgende vil jeg prøve å gjøre rede for funn i det nevnte forskningsprosjektet som er relevant for min studie, samtidig som jeg trekker paralleller til annen relevant forskning.

2.4.1 Motivasjon

Ordningen med arbeidspraksis oppleves som gunstig for de fleste arbeidsgivere, men det ligger gjerne en dypere motivasjon i bunnen (Mandal mfl. 2019, 180, Bjerck mfl. 2018, 19). Mange av arbeidsgiverne oppgir både et ansvar for å skape arbeidsplasser, og en mer personlig motivasjon; de ønsker å hjelpe folk som faller utenfor og gjøre en forskjell for den enkelte.

Ønsket om å bidra til at flere kommer ut i arbeid, har vist seg å være en svært viktig begrunnelse for å ta inn personer på arbeidstrening (Mandal mfl. 2019, 42). Flere arbeidsgivere beskrev dette som en viktigere drivkraft enn muligheten til å rekruttere

arbeidskraft, eller få tilgang til billig arbeidskraft. På denne måten blir deltakelse i arbeidsinkluderingsprosjektet en måte å operasjonalisere bedriftens verdier på. Arbeidsinkludering er viktig for å realisere det samfunnsansvaret mange virksomheter ønsker å ta, men oppleves samtidig som generelt positivt for bedriften og arbeidsmiljøet. Forskerne fant en tydelig vilje og positiv innstilling blant mange arbeidsgivere til å gi folk en mulighet til å prøve seg, enten i form av arbeidstrening eller ansettelse (Mandal mfl. 2019, 178.)

2.4.2 Risiko

Arbeidsgivere har ofte et risikoperspektiv knyttet til arbeidsinkludering. I en kvalitativ intervjuundersøkelse av 20 arbeidsgivere ble det avdekket flere risikovurderinger ved inkludering av folk med nedsatt funksjonsevne (Falkum 2012). Den største risikoen forbindes likevel først og fremst med en fare for å svekke virksomhetens evne til å gjennomføre produksjonsoppgavene. Usikkerheten rundt arbeidssøkerens evne og mulighet til å utføre oppgavene og til å være stabil i jobben bidrar til at arbeidsgiverne opplevde en større økonomisk risiko ved ansettelsen. Å bli sittende igjen med arbeidsgiveransvaret hvis ansettelsen mislykkes er en annen høy risikofaktor (Falkum og Solberg 2015, 26). Arbeidsgiverne frykter også mye fravær, tidkrevende oppfølging, negativ påvirkning på produktivitet og arbeidsmiljø og de er ofte usikre på hvordan de skal forholde seg til brukeren (Falkum mfl. 2014, 145). I tillegg uttrykker arbeidsgivere bekymring rundt at kandidatene blir en belastning for dem selv og kolleger (Nicolaisen, 2017). En annen risikofaktor som har blitt trukket frem, er arbeidsgivernes opplevelse av – eller frykt for – at kandidater på arbeidspraksis gir dem administrativt merarbeid (Mandal 2019, 133). Andre barrierer for inkludering som også er trukket fram er manglende mulighet til å tilby stillinger på sikt, den teknologiske utviklingen og bortfall av ufaglærte stillinger (Lien mfl. 2018).

Arbeidstrening kan oppleves som et risikodempende tiltak for arbeidsgiver (Mandal mfl. 2019, 179). Det handler om å redusere usikkerheten knyttet til fungering, tilretteleggingsbehov, sykefravær, produktivitet og pålitelighet. Kostnadsfri utprøving av en kandidat blir dermed et av de viktigste tiltakene for å øke inkluderingsviljen blant arbeidsgiverne. Forskerne understreker imidlertid at arbeidsgivere ikke kan forvente null risiko og begrunner dette med at ingen avklarings- eller ansettelsesprosess er uten en viss

usikkerhet (Mandal mfl. 2019, 192). De mener at funn i studien synes å reflektere en holdning blant en del arbeidsgivere om at mest mulig risiko i en utprøvingssituasjon skal elimineres, gjennom økonomisk kompensasjon, tett oppfølging og forsikringer om at arbeidsgiver umiddelbart kan avbryte en arbeidsutprøving, dersom de opplever at ting ikke fungerer. Videre forventes god jobbmatch og kandidater som er motivert og engasjert, gjerne fra dag én. Forskerne mener dette tegner et uforholdsmessig bilde av at arbeidsutprøving skal være mest mulig kostnads- og risikofritt for arbeidsgiver, samtidig som de poengterer at opplæring, veiledning og oppfølging av nyansatte er den naturlige del av enhver ansettelse. De mener at en slik holdning til risiko kan bidra til liten grad av ansvarsfølelse hos arbeidsgiverne, noe som igjen kan påvirke i hvor stor grad man lykkes, men også motivasjonen for å bidra med arbeidsinkludering.

Falkum og Solberg (2015, 26) mener at det å ha ansatte med nedsatt funksjonsevne demper risikovurderingene, mens det å ikke ha funksjonshemmede i virksomheten øker sannsynligheten for at forhold oppfattes som en risiko.

2.4.3 Ledelse

Holdningene hos ledelsen er avgjørende for hva som er mulig å få til når det gjelder arbeidsinkludering (Mandal mfl. 2019, 183). Det vil være krevende å oppnå resultater, m det er manglende interesse og forståelse på ledernivå, uavhengig av om arbeidsplassen ut fra objektive kriterier egner seg som utprøvingssarena eller ikke. De fant også en gjengs oppfatning om at motivasjonen og lysten er må «komme innenfra» hos den enkelte leder, og at lederforankring derfor ikke er noe som kan dyttes på lederne utenfra.

Falkum og Solberg (2015, 41) finner at arbeidsgivere som har lyktes med arbeidsinkludering har engasjerte ledere som legger ned arbeid i prosessen. Dette mener de ikke så overraskende. Det å være best i klassen innebærer investering av tid. De mener at arbeidsgiveres inkluderingsevne handler om at lederne i virksomheten er villige til å gi fleksibilitet. De må også være villige til å forklare hvilke krav som finnes i virksomheten på en måte som gjør at kandidaten forstår hva som skal til for å få fast ansettelse, enten i den aktuelle bedriften eller i en annen bedrift. Forskerne går så langt som å anta at bedriftens ledere er bedre inkluderingsekspertene enn NAV-ansatte. De underbygger dette med at lederne integrerer og tar ansvar selv for å innhente informasjon, finne metoder,

samtidig som de støtter og informerer andre medarbeidere underveis. Dette er også i tråd med Schafft og Spjelkavik (2014b, 157) som påpeker at gode ledere ser på de med nedsatt funksjonsevne som vanlige arbeidssøkere og medarbeidere.

2.4.4 Arbeidsmiljø

Det finnes ikke noe entydig forskningsmessig belegg for at inkludering har en positiv innvirkning på arbeidsmiljøet, men det er noen forskningsfunn som peker i denne retningen. Schafft og Spjelkavik (2014a, 9) bruker for eksempel begrepet «kultur for inkludering» for å beskrive betydningen av arbeidsmiljø i inkluderingsarbeidet. De finner at et godt arbeidsmiljø, hvor trivsel og en god dialog mellom ledere og ansatte verdsettes høyt er en viktig forutsetning for å lykkes med inkludering. Disse funnene støttes også langt på vei av Mandal mfl. (2019, 147) og Vedeler (2018, 29).

Mange virksomheter erfarer at arbeidsinkludering gir positive effekter for arbeidsmiljøet generelt og at dette er en viktig grunn til at de velger å tilby praksisplasser (Mandal mfl. 2019, 181). Bedriften får god kompetanse på tilrettelegging og god kjennskap til NAVs virkemidler. Samtidig blir grunnlaget lagt for og kommunikasjon med NAV. Det ser også ut til at det skaper trygghet hos de andre ansatte; ved å jobbe i en virksomhet som tar inkludering og tilrettelegging på alvor, vet de ansatte at de også vil bli godt ivaretatt om de skulle få et behov (ibid).

I undersøkelsen til Ramvi og Farstad (2011, 14) kom det fram at leder og øvrige ansatte opplevde det som positivt og utviklende når de tok inn unge voksne med psykiske lidelser på arbeidspraksis. Mye tyder på at et godt, inkluderende arbeidsmiljø ikke bare er en forutsetning for inkludering av utsatte grupper, men at det til dels også kan være et resultat av det. Mangfold i seg selv kan bidra til «takhøyde» og trivsel i hele organisasjonen, samt at leders og kollegers erfaringer med en medarbeider som sliter psykisk kan gjøre dem bedre i stand til å takle andres problemer. Ramvi og Farstad (2011, 25) oppsummerer det på en fin måte: «Alle må ha et ønske om lykkes; både leder, kollegaer og deltakeren selv».

Lien mfl. (2018, 47) viser også til at hele arbeidsplassen har et ansvar fordi støtten ikke bare består av opplæring i konkrete arbeidsoppgaver, men også inkludering og opplæring i

sosiale relasjoner på arbeidsplassen, hvilke krav som settes til en ordinær arbeidstaker, og hvilke lover og regler som gjelder.

Spjelkavik mfl. (2020) er opptatt av «naturlig bistand» på arbeidsplassen. De mener at kolleger og leder alle er viktige aktører i inkluderingsarbeidet og at alle må bidra til å inkludere kandidaten i arbeidsfellesskapet. De mener at dette må skje ved at alle legger til rette for at kandidaten utvikler sine kunnskaper og ferdigheter både faglig og sosialt.

2.4.5 Erfaring og læring

Mandal mfl. (2019, 180) fant at det er mer vanlig å ha personer inne på arbeidstrening blant virksomheter som har erfaring med tilrettelegging og oppfølging av ansatte generelt, enn blant virksomheter som ikke har slik erfaring. Over halvparten av virksomhetene oppgir at erfaring fra tidligere også er viktig for deres valg om å tilby arbeidspraksis (Mandal mfl. 2019, 68). Et enda mer interessant funn har Falkum og Solberg (2015, 26) gjort: ut fra sammenhenger mellom risikovurderinger og inkluderingsevne trekker de nemlig konklusjonen om at en del arbeidsgivere ser problemer med inkludering av funksjonshemmede uten at de selv har gjort slik erfaring. Man finner litt av de samme funnene også hos Holte mfl. (2017, 41) som sier at få, men dårlige erfaringer med inkludering, henger sammen med lite eller ingen inkludering. Falkum og Solberg (2015) fant også at jo flere av NAVs virkemidler arbeidsgiverne brukte, desto flere ansatte hadde nedsatt funksjonsevne, og desto flere funksjonshemmede hadde de gitt fast arbeid i løpet av de to siste årene. Ut fra dette konkluderer de med at inkluderingsevnen kan utvikles hos arbeidsgiverne gjennom erfaring og læring.

Schafft og Spjelkavik (2014b, 159) ser ut til å dele dette synet når de finner at negative forventninger og opplevd risiko kan utgjøre en hindring for ansettelse, uavhengig av om risikoen er begrunnet eller ubegrunnet. På samme måte kan positive erfaringer fjerne slike hindringer.

2.5 Kandidatens forutsetninger

2.5.1 Motivasjon

Motivasjon, arbeidslyst og forutsigbarhet i en jobbsituasjon er viktige kriterier for mange arbeidsgivere, og det er disse spørsmålene mange av dem er opptatt av å få avklart gjennom en arbeidstrening (Mandal mfl. 2019, 133). Ifølge studien er det viktig at brukerne er motivert for at en arbeidsutprøving skal fungere. Falkum og Solberg (2015, 36) er av samme oppfatning. De mener det er slående hvor mye informantene vektla verdien av selv å initiere og drive egen jobbsøkerprosess, både før og etter at praksistiden var over. De mener at det er viktig å sende et tydelig signal om at man ønsker jobb i bedriften. Lien mfl. (2018, 53) finner noe av det samme; dersom kandidaten er motivert og behersker arbeidsoppgavene vedkommende er satt til, er sjansene større for at arbeidstreningen ender med ansettelse. Da må den enkelte også stille krav til seg selv. Ramvi og Farstad (2013, 36) støtter dette når de finner at den enkelte deltakers motivasjon for arbeidet er avgjørende for om inkluderingen av vedkommende blir vellykket.

Motivasjon blir også trukket frem av Schafft og Spjelkavik (2014b, 161) som en avgjørende faktor for å lykkes. De argumenterer for viktigheten av at veileder i NAV forstår hva arbeidsgiverne legger i begrepet motivasjon og bruker da en utvidet definisjon av begrepet. Det å ha forståelse for at arbeidsgiver og arbeidssøker blir gjensidig påvirket av hverandre blir viktig, i tillegg til å velge rett person for rett virksomhet; å få en såkalt jobbmatch. Det at arbeidssøkerne viser interesse for den aktuelle arbeidsplassen, er for arbeidsgiverne også et viktig signal om motivasjon. Dette kan bidra til at man finner en alternativ løsning, selv om arbeidssøkeren ikke har den kompetansen som arbeidsgiver i utgangspunktet er ute etter. Da er god «personkjemi» og interesse og motivasjon også hos arbeidsgiver vel så viktig (ibid).

2.5.2 Kompetanse

I Regjeringens perspektivmelding for 2017 (Finansdepartementet 2017, 163) påpekes det at befolkningens kompetanse er samfunnets viktigste ressurs og grunnlag for velferd, vekst og verdiskaping. Omstillinger både i arbeidsmarkedet og i økonomien generelt, stiller høyere krav til kompetanse enn tidligere. Det kreves høyere utdanning og bedre teoretiske

ferdigheter om man i dag skal få en varig og godt betalt jobb. Tilstrekkelig og riktig kompetanse er derfor avgjørende, og kravene til formalkompetanse står sterkt (Mandal mfl. 2019, 184). Falkum (2012, 30) påpeker at kompetanse er det viktigste kriteriet i de aller fleste virksomhetene. Han viser også til at de enkle oppgavene som tidligere ble brukt til å sysselsette folk som fikk nedsatt funksjonsevne blir borte. Lien mfl. (2018, 10) peker på at arbeidsgiverne har et ansvar for at kandidaten får grundig opplæring i arbeidsoppgavene og at de andre ansatte i virksomheten blir ansvarliggjort og forberedt i opplærings- og inkluderingsarbeidet.

Samtidig vet vi at kompetansebegrepet er sammensatt. Falkum og Solberg (2015, 25) peker på noen viktige utviklingstrekk med tanke på hvilken kompetanse og hvilke kvalifikasjoner som etterspørres. Evnen til kommunikasjon, konsentrasjon, selvstendighet, samt individets kreativitet, fantasi, oppfinnsomhet, nysgjerrighet og evne til å ta til seg lærdom nevnes som stadig viktigere egenskaper i arbeidslivet, mens fysisk styrke og fingerferdighet rangeres som minst viktig at virksomhetene de har spurt. Dette viser at kompetanse har blitt et relativt komplekst begrep som omfatter også personlige egenskaper og ferdigheter. Lien mfl. (2018, 50) ser ut til å støtte en slik utvidet definisjon av kompetansebegrepet når de finner at arbeidsgiverne ikke bare er opptatt av kandidatens formalkompetanse, men også av deres interesser, ønsker og motivasjon. Mandal mfl. (2019, 42) får tilsvarende inntrykk av at forutsigbarhet, holdninger og den enkeltes oppmøteevne blir sett på som de viktigste kriteriene for en god arbeidsinkluderingsprosess, mens den mer formelle kompetansen kommer i andre rekke.

Arbeidsgiverne understreker også viktigheten av såkalt jobbmatch. Mandal mfl. (2019, 142) fant tydelig at jobbmatch handler om mer enn å matche arbeidssøker mot arbeidsgiver gjennom å finne det rette yrket og arbeidsoppgavene; det handler vel så mye om å finne den arbeidsgiveren som er i stand til å gi brukerne helhetlig og trygg oppfølging. Klethagen og Spjelkavik (2018, 10) har gitt begrepet jobbmatch enda en dimensjon. De er opptatt av inkluderingskompetanse og det de kaller «naturlig bistand» på arbeidsplassen i et jobbutviklingsperspektiv. Jobbmatch i dette perspektivet kan være en jobb som er utviklet med utgangspunkt i arbeidssøkerens interesser, kompetanse og behov for støtte, men som samtidig møter arbeidsgivers behov. Jobbutvikling anses dermed som noe annet enn arbeidsformidling der arbeidstakeren må oppfylle visse kriterier til ledige og ferdigutformede stillinger. Det å finne en slik jobbmatch kan imidlertid by på utfordringer

om den som skal sørge for å finne denne matchen, NAV-veilederen, har uforholdsmessig stor portefølje og opplever høyt arbeidspress (Lien mfl. 2018, 46). Forskerne påpeker at dette gjerne medfører at NAV-veileder ikke har god nok kunnskap om kandidatene.

2.5.3 Språk og kultur

Bjerck mfl. (2018, s. 37) definerer flere barrierer for inkludering av personer med fluktbakgrunn, og legger særlig vekt på tre nivåer av begrensninger; individuelle, lokale og systemiske hindringer. På individuelt nivå presenterer de arbeidsgiveres refleksjoner rundt deltakernes manglende interesse for arbeidet, samt kulturelle og religiøse forhold som går på kjønnsroller, mat o.l. På lokalt nivå snakker de om hindringer knyttet til arbeidsplassen, slik som holdninger og diskriminering og språklige utfordringer. Mens systemnivået omhandler rammebetingelser i offentlig sektor, samt formelle og uformelle kompetansekrav. Det er likevel de språklige utfordringene som er ett av de hindrene som blir trukket oftest fram av arbeidsgiverne som ble intervjuet. Språkkunnskaper viser seg i mange tilfeller å være avgjørende for ordinære ansettelser, men lite avgjørende for praksisutplassering hvor et hovedmål kan være nettopp å bedre deltakernes språkkunnskaper.

2.6 Samarbeid og inkluderingskompetanse

Inkluderingskompetanse innebærer at støtteapparatet sørger for at arbeidssøkere med omfattende bistandsbehov får anledning til å delta i arbeidslivet (Spjelkavik 2014, 41). Schafft og Spjelkavik (2014a) har sett på arbeidsgiverperspektiver på inkludering og hva de mener er god inkluderingskompetanse. Hensikten har vært å undersøke hvilke erfaringer arbeidsgiverne har med inkluderingsarbeidet og hva virksomhetene trenger av bistand fra støtteapparatet for at inkluderingen skal lykkes. Undersøkelsen har definert tre områder med forbedringspotensial for å styrke inkluderingskompetansen og arbeidsgivernes tillit til NAV: Organisering, planlegging og oppfølging. I dette ligger at arbeidsgiveroppfølgingen i NAV bør framstå som mer helhetlig.

Forskere ved NOVA har undersøkt arbeidsgiveres holdninger til inkludering av unge med psykiske helseproblemer, og hva som kjennetegner virksomheter som ønsker å tilby arbeidstrening og rekruttere (Vedeler mfl. 2018). De beskriver flere betingelser ved en

vellykket arbeidstrening som arbeidsgiverne trekker fram: NAV lokalt eller tiltaksarrangør må gjøre et godt forarbeid og avklare hva kandidaten ønsker av jobberfaring (skreddersøm). Virksomhetene selv må også gjøre et godt forarbeid: De ansatte må involveres og arbeidstreningen gis et meningsfullt innhold. Inkludering er med andre ord et viktig lederansvar. Gjennomføringen av arbeidstreningen må være gjennomtenkt. Det vil si at arbeidsgiver må være tydelig på forventningene som stilles kandidaten: Tidsrammen må være romslig nok slik at reell opplæring i de aktuelle arbeidsoppgavene kan skje. Det må også være tett oppfølging underveis av kandidaten fra arbeidsgiver og fra NAV lokalt eller tiltaksarrangør. De finner i tillegg at mange arbeidsgivere oppgir at de ikke vet eller kjenner til de ulike ordningene fra NAV som er mulig å få hvis man ønsker å tilrettelegge for å ansette unge med psykiske helseproblemer. Dette kan tyde på at informasjonsflyten kan bli bedre på dette området. Det kommer også klart fram at lønnstilskudd og en fast kontaktperson i NAV er viktig for inkluderingspraksis. I tillegg framhever arbeidsgiverne behovet for bedre informasjon fra NAV-veiledere om hvilke virkemidler som finnes.

Lien mfl. (2018) har sett nærmere på flere ulike prosjekter hvor det jobbes med å rekruttere personer med nedsatt funksjonsevne inn i arbeidslivet. De har forsøkt å identifisere mulige betydningsfulle positive faktorer i dette inkluderingsarbeidet. Målet har vært å øke kunnskapen om hvilke forutsetninger som bør være til stede for å lykkes med inkluderingsarbeidet. De finner at NAVs rekruttering av virksomheter er viktig. De mener at virksomhetene fortrinnsvis bør ha et uttalt rekrutteringsbehov og at det er sentralt å finne arbeidsgivere med god forståelse av målgruppens situasjon. De mener også at «alle» bransjer i utgangspunktet kan egne seg, men at virksomhetene bør ha inkluderingsvilje og inkluderingskompetanse. For å få klarhet i om det er tilfelle fremheves dialog med arbeidsgiverne som spesielt viktig. Et annet viktig funn i studien er viktigheten av samarbeidet mellom arbeidsgiver og NAV og at virksomhetene må ha konkrete kontaktpersoner og direkte kontaktinformasjon til den veilederen som skal følge opp både kandidat og arbeidsgiver tett, både før, under og etter arbeidstreningen. Viktigheten av planlegging, fysiske møter mellom arbeidsgiver, kandidat og veileder i NAV blir også fremhevet.

Ser vi på funn som er gjort i studier knyttet til flyktninger, finner vi mye av de samme foreslåtte tiltakene, nemlig tydeliggjøring av kombinasjonsløp, formalisering og

strukturering av kvalifisering, forventningsavklaringer, samordning og demping av konkurranse, kontaktpersoner og kompetanse og tett oppfølging (Bjerck mfl. 2018)

Tydelige avtaler og avklaring av forventninger i oppstartsfasen av et inkluderingsforløp er viktig for å unngå problemer på lengre sikt (Schafft og Spjelkavik 2014a, 35). Mandal mfl. (2019, 191) mener ærlig innsalg er nøkkelen til å lykkes med arbeidsinkludering og delvis avgjørende for at arbeidsgiver skal fortsette å ta imot kandidater i arbeidstrening. Lien mfl. (2018, 53) understreker også viktigheten av at arbeidsgiver og kandidater møtes til en samtale. De begrunner dette med at det er arbeidsgiver som best vet hva de trenger og at det er kandidaten som best kan svare på spørsmål om seg selv. De påpeker også at dette kan gi flere kandidater muligheten for å lære om hvordan et jobbintervju foregår. Det kan også være behov for å skape felles forståelse for at det ikke kan gis en lovnad om fast ansettelse før oppstart i arbeidstrening (Nicolaisen 2017). Mandal mfl. (2019, 181) viser til at felles fastsetting av mål i starten av prosessen bidrar til felles forståelse av måloppnåelse, samtidig som det kan redusere risikoen for at ordningen blir misbrukt ved at arbeidsgivere argumenterer for at de trenger mer tid.

Schafft og Spjelkavik (2014a, 36) peker også på at oppfølgingen fra NAV bør være proaktiv heller enn reaktiv. De finner også at en fast kontaktperson eller veileder fra støtteapparatet skaper trygghet og forutsigbarhet. Det er i tillegg viktig at oppfølgingen rettes mot både arbeidssøker/arbeidstaker og virksomhet. Behovet for tilgjengelighet, rask respons og én kontaktperson i NAV er et gjennomgående funn også i annen forskning (Mandal mfl. 2019, Nicolaisen 2017, Vedeler 2018). Mandal mfl. (2019, 191) finner også at langsiktig relasjonsbygging med arbeidsgiver, kombinert med tilgjengelighet fra NAVs side i oppfølgingsløpet, er viktigere for arbeidsgiverne enn økonomisk støtte.

Når det gjelder økonomiske virkemidler finner Mandal mfl. (2019, 184) at økonomiske virkemidler er viktig for å øke inkluderingen i arbeidslivet. De understreker spesielt viktigheten av å bruke lønnstilskudd i en overgangsfase for å understøtte overgang til arbeid. Samtidig mener de det er klart at slike virkemidler ikke har noe for seg hvis arbeidsgiver ikke har en trygg og god kommunikasjon med NAV (Mandal 2018, 84); god kommunikasjon mellom NAV og arbeidsgiverne er viktigere.

2.7 Interorganisatorisk kompleksitet

Mandal mfl. (2019) anvender teori om interorganisatorisk kompleksitet for å sette ord på, og dels forklare, hvorfor samhandlingen mellom NAV og arbeidsgiverne ikke er problemfri. Maznewski mfl. og Pfeffer mfl. referert i Mandal mfl. (2019, 52) forklarer at interorganisatorisk kompleksitet oppstår når ulike aktører er involvert i utvikling og iverksetting av de samme tjenestene, og når det eksisterer en avhengighet mellom dem. Avhengigheten gjør seg gjeldende når de ulike aktørene ikke har kontroll over alle nødvendige betingelsene for å oppnå ønskede mål. Perspektivet deler de potensielle samarbeidsutfordringene inn i fire hovedkategorier; geografisk, strukturell, kognitiv og organisatorisk distanse. Mandal mfl. (2019, 56) tror spesielt at perspektivene som omhandler kognitiv og organisatorisk distanse er relevant for å forklare de utfordringene som oppstår mellom NAV og arbeidsgivere.

Geografisk distanse dreier seg om at samhandlende organisasjoner befinner seg på ulike geografiske steder, noe som kan begrense deres muligheter til koordinering og samarbeid. Mandal mfl. (2019, 53) mener at vanskeligheter med å oppnå kontakt med NAV og mangel på faste kontaktpersoner inngår her. *Strukturell distanse* dreier seg om asymmetri og maktforskjeller mellom aktørene. Eksempler på strukturell distanse kan være at man har ulike mål for arbeidstrening og arbeidsinkludering (Mandal mfl. 2019, 56). Mandal mfl. (2019, 56) tror spesielt at perspektivene som omhandler kognitiv og organisatorisk distanse er relevant for å forklare utfordringene som oppstår.

Kognitiv distanse oppstår som følge av at aktører opererer innenfor ulike kunnskapsdomener, og har ulik kunnskap om de områdene de skal samarbeide om. Mandal mfl. (2019, 54) viser til NAVs samfunnsmandat, variasjoner og forskjeller blant arbeidsgivere og deres forutsetninger for å fungere som inkluderingsarenaer for å forklare den kognitive distansen. De mener at ulike kunnskapsdomener og profesjonsområder kan skape forskjeller i kunnskap, innsikt og begrepsapparat, noe som i sin tur gir ulike forutsetninger for forståelse, kommunikasjon og samhandling. Ulike forventninger mellom de enkelte aktørene kan i tillegg skape utfordringer for samarbeid og resultater.

Organisatorisk distanse oppstår som følge av likheter i organisasjonsstruktur, beslutningsprosesser, organisasjonsstørrelse og ansvarsforhold, og betydningen dette har

for samarbeidet mellom aktørene. Mandal mfl. (2019, 56) viser til variasjoner i organisasjonsstruktur, beslutningsprosesser og ansvarsforhold som potensiell kilde til samarbeidsutfordringer når de forklarer den organisatoriske distansen mellom NAV og arbeidsgivere. Variasjoner i drifts- og markedsgrunnlag, bedriftskultur og hvilket språk som snakkes på arbeidsplassene, vil også være en del av dette. Manglende fleksibilitet i NAVs tiltak og organisering trekkes også frem som eksempel på organisatorisk distanse.

3.0 Metode og materiale

I dette kapitlet forklares og begrunnes metodevalg. Det gjøres rede for utvalget og rekrutteringsprosessen av informanter, innsamling og bearbeiding av data, samt for brukt analysestrategi. Videre gjøres det en vurdering av oppgavens kvalitet. Kapitlet avsluttes med etiske vurderinger og metodiske refleksjoner.

3.1 Metode: kvalitativ tilnærming

Gjennom denne studien ønsket jeg å avdekke arbeidsgiveres opplevelser og erfaringer med å ta personer med nedsatt arbeidsevne inn i arbeidstrening. Målet var å få mer kunnskap om hva som er viktig for å lykkes med arbeidsinkludering av personer som, av helsemessige eller andre grunner, ikke er i arbeid. Temaet er meget dagsaktuelt og ble valgt ut i fra både faglig og samfunnsmessig interesse.

Målet mitt var således å få dypere forståelse innenfor et område og å kunne gi en helhetsbeskrivelse av situasjonen som undersøkes. Derfor valgte jeg et kvalitativt forskningsdesign. Kvalitative metoder blir brukt når man ønsker økt forståelse innenfor et område; vi kan for eksempel styrke forståelsen vår for hvorfor mennesker gjør som de gjør (Malterud 2004, 32). Det er en forskningsstrategi som egner seg for beskrivelse og analyse av karaktertrekk eller kvaliteter ved de fenomener som skal studeres. En kvalitativ studie er også velegnet til å belyse problemstillinger som krever at man «får frem nyanserte data, går i dybden og er følsom for uventede forhold og dermed er åpen for kontekstuelle forhold» (Jacobsen 2015, 1). Det passer også godt for utforskning av dynamiske prosesser som samhandling, utvikling, bevegelse og helhet. Forskeren anses som en aktiv deltaker i en kunnskapsutvikling som aldri kan bli fullstendig (Malterud 2004, 29). Det handler mer om å få en dypere forståelse av menneskelige erfaringer og opplevelser, enn om universelle sannheter. Metoden bygger på menneskelig erfaring (fenomenologi) og fortolkning (hermeneutikk), og man kan ikke bruke det ene uten å bruke det andre (Malterud 2004, 50). Både fenomenologien og hermeneutikken tar utgangspunkt i aktørens egen forståelse av virkeligheten og at aktørens handlinger og synspunkter må fortolkes (Grønmo 2016, 392).

Det kvalitative forskningsdesignet er kjennetegnet ved en fleksibilitet, elastisitet og regulerbarhet etter hvert som nyttig kunnskap for å belyse problemstillingen finner sted. I studien er det nyttet et deskriptivt kvalitativt forskningsdesign for å kunne beskrive fenomenet som skulle studeres. Det er vanlig med tre faser; orienteringsfasen, utforskningsfasen og bestyrkelse/ bekreftelse i en avslutningsfase. Fenomenet settes dermed inn i en helhetlig sammenheng, alt i en frem – og tilbakekobling eller en sirkel eller spiralbevegelse. Delene kan sees i lys av helheten, og forståelsen av helheten økes gjennom innsikt i delene. Dette er den hermeneutiske sirkelen, fenomenene henger sammen (ibid).

I kvalitativ forskning er det også viktig å vurdere funn opp mot foreliggende empiri og teori (Malterud 2004, 170). Jeg vil derfor benytte en teoretisk referanseramme for å underbygge og komplementere besvarelsen av problemstillingen, samtidig som den også vil være nyttig for å kunne stille kritiske spørsmål til funnene. Det gjøres rede for tidligere forskning og faktorer som har blitt beskrevet som avgjørende for å lykkes med arbeidsinkludering i kapittel 2.

3.2 Utvalg og rekruttering

Ved kvalitative studier er informasjonsrikdom et mer adekvat kriterium for et godt utvalg enn representativitet. Utvalget avgjør hva vi kan si noe om, overveielser av kunnskapens gyldighet og rekkevidde (Malterud 2004, 58). Et adekvat utvalg er derfor viktigere enn antallet. Det ble derfor gjort et strategisk utvalg. Det vil si at man som forsker velger ut enheter som man tror kan være aktuell for å belyse problemstillingen.

Populasjonen i denne studien er arbeidsgivere som har erfaring med å ta inn personer med nedsatt arbeidsevne i arbeidstrening og som har ansatt flere av dem i etterkant. For å finne de rette informantene henvendte jeg meg i august 2020 til markedskoordinator i NAV Møre og Romsdal. Han hadde god oversikt over hvilke informanter som kunne være spesielt gode informanter i studien. Man kan si at metoden som ble valgt for utvelgelse var en forenklet form av snøballutvelging eller nettverksutvelging. Dette er en form for utvelging som foregår i samråd med aktørene selv der den første aktøren som velges ut blir bedt om å foreslå andre aktører som kan inngå i utvalget (Grønmo 2016, 117). Ved bruk av

denne utvalgsmetoden er det viktig å foreta strategiske vurderinger på hvilke kriterier som ligger til grunn for utvelgelsen. På forhånd hadde jeg derfor utarbeidet et sett med slike kriterier. Ettersom det er et fåtall arbeidsgivere innen privat sektor som inkluderer mest, ble det derfor naturlig å rekruttere arbeidsgivere fra privat sektor. Videre inklusjonskriterier var at de og deres respektive arbeidssted hadde gode erfaringer med arbeidsinkludering. De måtte på oppdrag fra NAV ha hatt en eller flere personer med nedsatt arbeidsevne i arbeidstrening. Eksklusjonskriterier var såkalte tiltaksbedrifter som jobber på oppdrag fra NAV og bedrifter jeg hadde hatt samarbeid med tidligere. Dette kriteriet ble satt av hensyn til reliabiliteten til studien. Markedskoordinatoren videresendte informasjonsskriv ut via E-post (se vedlegg 1). I dette skrivet ble det gjort rede for hvorfor de var aktuelle informanter, hensikten med og praktisk utførelse av forskningsprosjektet. Informasjon om muligheten til å trekke seg så lenge studien pågikk og at all informasjon ville bli anonymisert, ble også gitt.

Responsen var i starten dessverre noe laber, men etter at markedskoordinatoren hadde sendt ut en påminnelse tok det seg heldigvis opp. Tre meget aktuelle og gode informanter ønsket å delta i studien. Det var kun store aktører som meldte seg, noe jeg sa meg fornøyd med i forhold til oppgavens omfang og tiden jeg hadde til rådighet. E-post adresser og telefonnummer ble utvekslet. Informantene fikk informasjonsskriv tilsendt på nytt og samtykkeerklæring tilsendt per e-post. Per telefon avtalte vi når og hvor intervjuet fant sted. Her fikk de også mulighet til å stille spørsmål om hva deltakelse i studien innebar.

3.3 Intervju

I denne studien har jeg sett det som formålstjenlig å benytte semistrukturelle uformelle intervju som datainnsamlingsmetode. Ifølge Kvale (2004, 21) har forskningsintervjuet som mål å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomenene. Subjektive beskrivelser, tolkning av situasjoner, erfaringer og personlige meninger er utgangspunktet for forskningen. Slike intervjuer er derfor optimale med tanke på å fange opp respondentenes individuelle erfaringer rundt oppgavens problemstilling. Det er basert på hverdagslige konversasjon, men er en faglig konversasjon med en viss struktur og hensikt. Intervjuet går dypere enn den spontane meningsutvekslingen som finner sted i hverdagslig konversasjon. Den har en varsom spørre- og lytte- tilnærming som har til hensikt å frembringe grundig utprøvet kunnskap.

Studien består av totalt tre intervjuer. Intervjuene varte fra 60 til 74 minutter. Alle intervjuene ble gjennomført i september/oktober 2020. Intervjuene var lagt opp til å være åpne og semistrukturerte ved at dialogen var sentrert rundt tema som jeg ønsket mer kunnskap om. Spørsmålene kunne variere noe fra informant til informant, avhengig av ulike aspekt som ble introdusert.

I forkant av intervjuene valgte jeg ut en del tema som skulle inngå i alle samtalene og utarbeidet en intervjuguide som beskrev hvordan intervjuet i grove trekk skulle gjennomføres. En slik intervjuguiden skal være omfattende nok til at jeg som forsker får den informasjonen jeg trenger, i tillegg til å bevare fleksibiliteten som et uformelt intervju er avhengig av (Grønmo 2016, 168). Målet er ikke å styre informantens svar, men å vise åpenhet for nye og uventede fenomener. Selve gjennomføringen av intervjuingen skjer på en fleksibel måte; utviklingen av intervjuet avhenger av hvilke svar man får, og forskeren er hele tiden åpen for å oppdage uforutsette forhold (Grønmo 2016, 167).

For et vellykket intervju er det viktig å skape en god kommunikasjonssituasjon (Grønmo 2016, 170). Man bør tenke over hva som er en god lokasjon, samt sørge for at det er et godt tidspunkt for partene. Det var derfor viktig at informantene fikk bestemme tid og sted for intervju. Det viste seg at samtlige informanter måtte endre tidspunktet flere ganger, da de alle kjente på meget hektiske hverdager. Samtidig skal det sies at de også tok seg meget god tid når vi først møttes. En av informantene utsatte til og med en planlagt fridag for å delta i studien, en annen ønsket å gjennomføre intervjuet etter endt arbeidsdag.

Respondentene ble informert om at intervjuet ville ta ca. en time. To av intervjuene fant sted på arbeidsgivernes respektive arbeidsplasser, mens ett av intervjuene foregikk på en folketom kafé.

3.4 Analyseprosessen

Intervjuene ble tatt opp elektronisk ved hjelp av en app som ivaretok hensynet til personvern. Appen var anbefalt av Høgskolen i Molde. Informantene ble informert om dette både i informasjonsskrivet, i samtykkeerklæringen og før vi startet med intervjuene. Intervjuene ble i etterkant transkribert umiddelbart etter hvert enkelt intervju. Alle sitat er gjengitt på bokmål for å unngå dialektuttrykk i sitater. Ut over dette ble transkripsjonen

hovedsakelig utført ordrett, men i noen tilfeller ble det nødvendig å redigere noe av teksten, slik at den skulle bli mer i tråd med slik jeg forstod informantenes synspunkter. Når man skriftliggjør et intervju er det viktig å huske at formålet er å fange budskapet informanten hadde til hensikt å meddele (Malterud 2004, 79). Derfor kan det noen ganger være hensiktsmessig å omformulere utsagn for å beskrive informantenes synspunkter. Videre er det viktig å være oppmerksom på at det kan være en risiko for å latterliggjøre eller stigmatisere informantene ved en fullstendig ordrett gjengivelse av det som har blitt sagt (ibid). Andre forhold som kan øke risikoen for gjenkjennelse er forsøkt anonymisert i så stor grad som mulig uten å skade studiens formål.

Arbeidet med analysen var inspirert av Giorgis fenomenologiske analysemetode gjengitt som systematisk tekstkondensering i Malterud (2004, 99). Analyseprosessen tar utgangspunkt i fire analysetrinn. Første trinn handlet om å danne seg et helhetsinntrykk. Jeg leste gjennom de tre transkripsjonene flere ganger, for så å komme frem til noen foreløpige temaer: vilje til inkludering, samfunnsansvar, flyktninger, samarbeid, krav og forventninger, rekrutteringsbehov, ungdom, personlig engasjement, kompetanse, NAV, tidligere erfaringer, kandidatenes motivasjon, kolleger og arbeidsmiljø, læring og ledelse og ledelsesforankring.

I neste trinn ble relevant tekst skilt fra irrelevant tekst, og den delen av teksten som kunne tenkes å belyse problemstillingen ble sortert og systematisert. På denne måten kunne jeg identifisere meningsbærende enheter (Malterud 2004, 102). Jeg hadde temaene fra første trinn i bakhodet, og kom frem til reviderte temaer som dannet grunnlaget for kodegrupper. Kodene var inkluderingsevne, samfunnsansvar, rekrutteringsbehov, motivasjon, risiko, ledelse, arbeidsmiljø, erfaring og læring, brukers motivasjon, kompetanse, språk og kultur, planlegging, oppfølging, økonomiske virkemidler og kommunikasjon.

I analyseprosessens fjerde og siste trinn rekontekstualiserte jeg teksten; satte bitene sammen igjen (Malterud 2004, 104). Jeg validerte de oppstykkede delene fra trinn 1-3, og undersøkte om de samstemte med helheten av datamaterialet. Gjennom disse fire analysetrinnene kom jeg frem til fire hovedkategorier som representerer funn på ulike nivå: samfunn, bedrift, individ og samarbeid. I lys av problemstillingen så jeg det som nødvendig å også ha en femte kategori: interorganisatorisk kompleksitet. Disse fem kategoriene ble igjen delt inn i ulike undertema. Flere av undertemaene kunne passet inn i

flere av hovedkategoriene. Til slutt sammenfattet jeg resultatene på bakgrunn av alle tre intervjuene i en analytisk tekst som blir presentert under resultatdelen.

3.5 Datakvalitet

3.5.1 Validitet

Sigmund Grønmo (2016, 241) sier at «Validiteten er høy hvis undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen resulterer i data som er relevant for problemstillingene». Validitet, med andre ord gyldigheten til våre innhentede data, handler altså om hvorvidt vi faktisk måler det vi skal måle og at vi som forskere oppfatter dataene vi samler inn på en sannferdig måte. Det viktige er at det vi beskriver om funn og sammenhenger samsvarer med en objektiv virkelighet og ikke bare vår virkelighetsoppfattelse som forskere. Dette ble forsøkt sikret ved å være forsiktig med å tolke meninger som ble sagt mellom linjene. På den andre siden har jeg forsøkt å legge til grunn en forståelse for at alle erfaringer og ytringer skjer i en gitt kontekst; respondentenes fremstilling er da heller ikke nødvendigvis en korrekt gjengivelse av virkeligheten. Den interne gyldigheten avhenger også av hvor god informasjonen fra våre kilder er. Hvilken nærhet respondenten har til fenomenet som undersøkes vil dermed også være med på å avgjøre kvaliteten til svarene (Jacobsen, 2015). I datainnsamlingen har jeg valgt et utvalg av tre bedrifter til å belyse problemstillingen. Gjennom å utarbeide kriterier for utvelgelse av kandidater visste jeg da også at informantene ville ha forutsetninger for å uttale seg om temaet.

Den eksterne gyldigheten, eller overførbarheten, avgjør i hvilken grad våre funn kan generaliseres til andre regioner eller for andre utviklingsaktører (Jacobsen, 2015). Man kan stille spørsmål til om utvalget kan sies å representere den totale populasjonen av bedrifter. Med flere i utvalget ville det trolig vært lettere å kunne generalisere på bakgrunn av funn gjort i studien.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet henviser til påliteligheten eller gyldigheten i datamaterialet vi innhenter. Grønmo (2016, 242) definerer reliabilitet som «graden av samsvar mellom ulike innsamlinger av data om samme fenomen basert på samme undersøkelsesopplegg». I

praksis er det imidlertid umulig å foreta innbyrdes uavhengige datainnsamlinger basert på nøyaktig samme undersøkelsesopplegg i kvalitative studier der undersøkelsesopplegget er ment å være fleksibelt. I kvalitative studier innebærer reliabilitet at de empiriske funn som presenteres er basert på data om faktiske forhold (Grønmo 2016, 249). Dette forutsetter at datamaterialet bygger på en nøytral og objektiv holdning hos forskeren. Det vil likevel være vanskelig å gå inn med en helt nøytral holdning fordi det alltid vil være noe bakenforliggende som gjør at man ønsker å se på gitte tema. Det vil også være viktig at datamaterialet ikke skyldes tilfeldige omstendigheter under forskningsprosessen. At forskeren har en relasjon til respondentene vil kunne defineres som en slik tilfeldig omstendighet. Dette var jeg også bevisst på i utvalgsprosessen gjennom å definere tidligere kjennskap og samarbeid som et eksklusjonskriterie.

I kvalitative studier er det spesielt viktig at datainnsamlingen må foretas på en systematisk måte og i samsvar med etablerte forutsetninger og framgangsmåter for at troverdigheten skal være ivaretatt (Grønmo 2016, 249). Jeg har derfor beskrevet min forforståelse og forsøkt å gjøre studien mest mulig gjennomiktig, slik at det er mulig å følge forskningsprosessen i alle stadier, noe som underbygger reliabilitet og validiteten til studien.

3.5.3 Ethiske vurderinger

I forkant av studien ble det sendt inn en søknad om å behandle personopplysninger til NSD. Denne ble godkjent før datainnsamlingen begynte. I den grad studien behandler personopplysninger er det i form av navn og kontaktinformasjon for å avtale intervju.

Alle respondentene i denne undersøkelsen regnes som samtykkekompetente. Informert samtykke ble innhentet gjennom samtaler med hver respondent i forkant av intervjuet, samt en samtykkeerklæring med informasjon om studien og hva opplysningene skulle brukes til. Denne erklæringen ble underskrevet av hver respondent i forkant av intervjuet. Intervjusituasjonen ble basert på frivillighet og tillit, slik at informantene ikke skulle føle seg presset til å si noe taushetsbelagt. Informantene kunne trekke seg når som helst i prosessen, uten at dette ville ha noen negative konsekvenser for informanten. Alle opplysninger om informantene som har deltatt i denne studien, ble behandlet konfidensielt.

For å være sikker på at informantene var trygge på dette, ble det i den skriftlige forespørselen forklart hvordan de innsamlede data ble behandlet. Materialet som ble tatt opp elektronisk har kun veileder og jeg hatt tilgang til.

Fullstendig gjengivelse er et ideal man bør strebe etter, men som av hensyn til blant annet personvern kan være vanskelig å oppnå. Det er likevel viktig at data kan gjengis uten å forstyrre forståelsen av det gitte resultatet (Malterud 2004, 204). I studien unngår jeg derfor å bruke en ufullstendig gjengivelse til å argumentere for noe respondenten ikke mente opprinnelig.

Gjenkjennelige beskrivelser av arbeidsplasser eller lignende ble i så stor grad som mulig utelatt eller erstattet med andre ord for å sikre informantenes anonymitet. Det viste seg imidlertid at organisatoriske trekk ved bedriftene var av betydelig relevans for studien. For å belyse nyanser i funnene samtidig som informantenes anonymitet ble bevart, valgte jeg derfor å gi informantene pseudonymer. På denne måten blir det også synlig hvilken bedrift som har gitt de ulike utsagnene. Det har likevel vært en konstant bevissthet rundt avveiningen mellom anonymitet og hensyn til studien og dens generaliserbarhet. Det har derfor kun vært nødvendige trekk ved bedriftene som har blitt fremhevet. Disse trekkene har også delvis blitt anonymisert ved at andre trekk har blitt holdt utenfor

3.6 Metodiske refleksjoner

Jeg valgte å bruke kvalitativ metode gjennom semistrukturerte intervjuer for innsamling av datamateriale. Dette anser jeg som et godt valg, da informantenes personlige erfaringer og meninger skulle være i fokus.

I en intervjusituasjon er samhandlingspartene mennesker, og det mellommenneskelige spillet vil selvfølgelig inngå i en sosial og kulturell kontekst som former datamaterialet. Forfatteren av denne teksten jobber til daglig som veileder i NAV, der jeg jobber aktivt med arbeidsrettet brukeroppfølgning av personer med nedsatt funksjonsevne. Jeg er dermed en del av det bistandsapparatet som skal bidra til at så mange som mulig får brukt sine evner og delta i arbeidslivet. Samtidig har jeg også jobbet i det private næringsliv hvor jeg samarbeidet tett med andre aktører innen det private. Jeg har dermed sett mange av utfordringene som disse står i. Jeg har med andre ord en forforståelse som er

påvirket av tillært kunnskap fra jobben. Malterud (2004, 46) beskriver denne forforståelsen som den ryggsekken vi tar med oss inn i intervjuene og analysen, før prosjektet starter. Faren er at vi leter etter observasjoner som bekrefter våre egne erfaringer og forforståelse, og at vi overser viktige meldinger om spor som kan lede til ny kunnskap. En slik forforståelse kan også være en styrke, i form av at vi må ha noen knagger for å forstå verden vi skal belyse. Jeg har forsøkt å være påpasselig med å ikke blande inn egne sannheter og forutinntattheter i analysen av datamaterialet; jeg har strebet etter refleksivitet (Malterud 2004, 26). Likevel må jeg erkjenne at det er vanskelig å unngå at dette ikke kan ha farget datamaterialet til en viss grad. I den metodiske gjennomgangen har jeg derfor forsøkt å være så åpen som mulig om hvordan jeg har gått frem i genereringen av datamaterialet, samt videre bearbeiding av datamaterialet, for å styrke studiens validitet og reliabilitet.

Hvor og hvordan intervjuene ble gjennomført er også verdt å diskutere. I et kvalitativt intervju er det fokus på å legge til rette for en avslappet og trygg stemning (Grønmo 2016, 170). To av intervjuene ble gjennomført på informantens egen arbeidsplass. Dette var muligens ikke ideelt, da disse intervjuene ble forstyrret ved et par anledninger. Det siste ble gjennomført på en uferdig og folketom kafé på et kjøpesenter på grunn av mangel på tid hos informanten. Dette intervjuet fant sted uten avbrytelser. Dette kan skyldes både at informanten var mindre tilgjengelig for andre. Tidspunktet for intervjuene kan også ha vært av betydning; det første ble gjennomført i ordinær arbeidstid, det andre etter endt arbeidstid. Det er nærliggende å tro at informantene har færre henvendelser utenfor ordinær arbeidstid.

Videre kan det diskuteres om tre informanter var tilstrekkelig for å tilegne meg nok informasjon. Det finnes imidlertid ingen metoder for å beregne hvor stort utvalget bør være. Et viktig kriterie i vurderingen er når utvelgingen av enheter når et teoretisk metningspunkt (Grønmo 2016, 104). Jeg valgte å gjøre et strategisk utvalg gjennom å spørre informanter som mest sannsynlig kunne formidle mye og variert informasjon om problemsstillingen. Da problemstillingen også var fokusert, og utvalget var spesifikk i forhold til denne, vil dette kunne bidra til å styrke påliteligheten på resultatnivå, samt gjøre informasjonsstyrken høy. Dette kan ses på som en styrke med metoden. En svakhet kan være at informantene ble rekruttert via markedsadministrator, noe som kan ha gitt et uforholdsmessig positivt bilde samtidig som det kan ha begrenset variasjonen i

datamaterialet. I tillegg gjør det å ha få respondenter det vanskelig å generalisere til en større populasjon, noe som vil være en svakhet i den eksterne validiteten. Til sist, tilhører de fleste av respondentene industrirelaterte bransjer. Det er mulig at respondenter fra andre bransjer ville gitt andre resultater. De metodologiske vurderingene bak utvalgets størrelse er likevel viktigere enn de ressursmessige (Grønmo 2016, 106). Selv om en masteroppgave har begrensninger i form av både tid og ressurser, opplever jeg at antallet respondenter var tilstrekkelig til å belyse problemstillingen på en god måte.

4.0 Analyse og diskusjon av funn

I denne delen av oppgaven presenteres funnene som kom frem under studien. For å øke lesbarheten presenteres analysen og diskusjonen av funnene i samme kapittel. Kapitlet innledes med en presentasjon av bedriftene. I den videre presentasjonen av funnene går jeg nærmere inn på momenter som preger de ulike aktørene i inkluderingsarbeidet. Deretter vil jeg gå nærmere inn på samarbeidet mellom de ulike aktørene, før jeg avslutningsvis går inn på kompleksiteten i samarbeidet og hvordan den kan reduseres.

4.1 Bedriftene og deres inkluderingsevne

Tre ledere fra privat sektor ble rekruttert inn og intervjuet i denne studien. De representerer store aktører med omsetning i hundre millioners klassen. De har alle god erfaring både med å ta inn personer med nedsatt arbeidsevne på arbeidstrening, men også med å ansette dem i etterkant. Et annet fellestrekk er at lederne som ble intervjuet i de respektive bedriftene har lang fartstid i bedriften. De har alle også hovedansvaret for kandidatene som tas inn i arbeidstrening. For å ivareta anonymitet, men samtidig få frem nyanser i datamaterialet, har jeg valgt å gi informantene pseudonymer.

"Knut" representerer en stor arbeidsgiver innen ferdigvarebransjen. Vedkommende har det overordnede ansvaret for 300 ansatte, fordelt på to ulike avdelinger med egne avdelingsledere. Dette var den arbeidsgiveren som hadde kortest erfaring med arbeidsinkludering. På den andre siden var de trolig den arbeidsgiveren som hadde flest personer inne i arbeidstrening på en og samme tid; de hadde på dette tidspunktet mellom 25-30 personer inne på arbeidstrening. De hadde samtidig et mål om å tilby alle ordinær ansettelse og hadde opparbeidet seg god erfaring med denne måten å rekruttere ansatte på. Per i dag hadde denne arbeidsgiveren hovedsakelig flyktninger inne i arbeidstrening, men hadde også erfaring med å ta inn kandidater med andre utfordringer.

"Anette" representerer ferdigmatbransjen og har personalansvar for rundt 100 ansatte. Personen som ble intervjuet er daglig leder og inngår i en liten ledergruppe som har det overordnede ansvaret for alle avdelingene. Bedriften hadde lang erfaring med å ta inn både

flyktninger og andre utenlandske personer, men har også god erfaring med personer med andre utfordringer.

"Trond" representerer transportbransjen. Bedriften har i underkant av 100 ansatte, fordelt på hovedsakelig sjåførere, men også terminalarbeidere og administrativt ansatte. Lederen som ble intervjuet er både personalansvarlig og teamleder. Bedriften hadde god erfaring med å ta inn ungdommer med psykiske utfordringer, men også personer med andre utfordringer. De hadde liten erfaring med flyktninger, men var åpen for å ta inn kandidater fra denne brukergruppen.

Både ferdigvarebransjen og ferdigmatbransjen preges generelt av relativt høy turnover, noe som trolig også er tilfelle hos to av arbeidsgiverne i denne studien. Dette kan gjøre det vanskelig for bedriftene å skaffe stabil arbeidskraft. Litt av årsaken til dette kan være at jobbene innenfor disse to bransjene gjerne defineres som lavtlønnsyrker, noe som igjen skyldes den relativt høye andelen ufaglærte. Dette påvirker muligheten for å ta inn personer på arbeidstrening og gjør dem mer egnet som arbeidsinkluderingsbedrift ettersom det ikke stilles krav om spesifikk kompetanse (Falkum og Solberg 2015, Nicolaisen 2017). I tillegg har de flere nyansatte, noe som påvirker inkluderingsvnen i positiv retning. Standardiserte arbeidsoppgaver, fleksibilitet, jobbrotasjon og organisering spiller også inn her (Falkum og Solberg 2015, 17). Ut fra tidligere forskning kan man altså konkludere med at særlig to av arbeidsgiverne har spesielt gode forutsetninger for å bli gode arbeidsinkluderingsbedrifter, man kan si at de har en stor inkluderingssevne. Begge bedriftene hadde i tillegg en høy inkluderingsvilje.

Også transportbransjen har relativt lavt lønnsnivå sammenlignet med mange andre yrker. Det finnes også ufaglærte stillinger i denne bransjen, med lite eller ingen krav til kompetanse, fortrinnsvis som terminalarbeider eller lignende, og slike jobber innehar nok mange likhetstrekk med jobber innen de bransjene som de andre to opererer i. Det de aller fleste forbinder med denne bransjen er imidlertid sjåføreryrket. Her finner man klare krav til kompetanse og en høyere «inngangsbillett» i form av sertifikater og førerkort. Slike sertifikater er gjerne relativt kostbare, og den eneste inngangen til sjåføreryrket er derfor stort sett gjennom videregående skole. Dette gir følgelig utfordringer knyttet til rekruttering. Samtidig bidrar kompetansekravene til at transportbransjen i utgangspunktet ikke er like egnet som arbeidsutprøvsarena. Man kan si at inkluderingsvnen ikke var

helt optimal. Bedriften i denne studien hadde imidlertid opplevd at arbeidstrening gjennom NAV kunne være en god alternativ rekrutteringskanal, og inkluderingsviljen kan derfor likevel sies å være høy.

Holte mfl. (2017, 46) påpeker at ikke alle virksomheter har holdninger og verdier som gjør dem egnet til å drive et godt inkluderingsarbeid og foreslår at NAV kan forsøke å identifisere bedrifter som har verdier knyttet til samfunnsansvar. Ut fra dette kan man lede at opplevelsen av samfunnsansvar også er en viktig forutsetning for en arbeidsgivers inkluderingsevne.

4.2 Samfunnsnivå

4.2.1 Bedriftenes opplevelse av samfunnsansvar

Den strukturelle motivasjonen i form av ytre føringer, krav, forpliktelser og forventninger ble lite omtalt i intervjuene. Knut hadde relativt kort erfaring med inkludering, og det var tydelig at den strukturelle motivasjonen og erkjennelsen av samfunnsansvar hadde kommet mest til uttrykk i starten av samarbeidet, mens det var en annen form for motivasjon som preget ønsket om å fortsette samarbeidet.

Trond og Anette hadde så lang erfaring med arbeidsinkludering at det å ta samfunnsansvar neppe var en bevisst tanke hos bedriftene, ei heller et kjent begrep, da de tok inn kandidater med hull i CV'en første gang. Anette var for eksempel tydelig på at hun hadde hatt problemer med skaffe kvalifisert arbeidskraft i starten fordi bedriften ikke tilhørte «riktig» bransje og ikke kunne konkurrere med andre bransjer på lønn.

«Så da måtte vi gå til NAV (...) Og så måtte vi prøve å få noe ut av det. (...) Men så kom arbeidsinnvandringa. Og hadde det ikke vært for den, så hadde jo ikke vi vokst (...). Da hadde vi ikke klart oss.»

Man kan si at hun ubevisst startet med arbeidsinkludering før dette ble et stort fokus i norsk arbeidsliv og samfunn. Man kan da tenke seg at det å ta samfunnsansvar ikke hadde vært en bevisst tanke, men på en indirekte måte likevel hadde blitt en så integrert del av bedriftskulturen at det nærmest ble tatt for gitt og at man derfor ikke var bevisst begrepet.

På den andre siden er det tydelig at rekrutteringsbehovet har vært en stor del av motivasjonen hele veien.

Det var likevel tydelig at arbeidsgiverne i denne studien var opptatt av samfunnsansvar. Dette er også i tråd med funn gjort i tidligere forskning (Nicolaisen 2017, Mandal mfl. 2019, Schafft og Spjelkavik 2014a) om at samfunnsansvar er viktig for arbeidsgiverne. Alle som ble intervjuet uttrykte et ønske om å hjelpe den enkelte og bidra til at folk kommer i jobb. De så at det å ha en jobb betydde mye for den enkelte og de hadde et ønske om å være en del av sikkerhetsnettet som NAV og samfunnet for øvrig representerer. Både Anette og Trond hadde også tatt ansvar for inkludering på eget initiativ. I tråd med Andreassen og Bergene (2011) kan man derfor si at de var moralske i sin forståelse av samfunnsansvar. På den andre siden kan man argumentere for at denne selvinitierte arbeidsinkluderingen først og fremst skyldtes et rekrutteringsbehov og ikke en indre motivasjon.

De var alle også enige om at NAV må ta sin del av ansvaret ved å bidra med økonomiske tilskudd og god oppfølging; de hadde ikke noe ønske om å ta det fulle ansvaret alene. De var likevel klare på at man skulle ha et konkret behov for tilskudd i de ulike tilfellene, og at de ikke hadde noe ønske om å utnytte verken de økonomiske tilskuddsordningene eller arbeidstreningstiltaket som sådan. De hadde også en klar intensjon om å ansette kandidatene i etterkant av arbeidstreningen, og ga dermed klart uttrykk for et eksplisitt rekrutteringsbehov; dette var ikke noe de prøvde å legge skjul på. Man kan dermed si at de i større grad var nytteorienterte. Man kan også argumentere for at arbeidsgiverne var såkalt selvtilstrekkelige ved at de var strategiske i sin tilnærming til tilrettelegging fordi de hadde et rekrutteringsbehov. Arbeidsgiverne i denne studien passer derfor ikke direkte inn i noen av kategoriene til Andreassen og Bergene (2011); de kan alle sies å være en blanding av både moralsk, nytteorienterte og selvtilstrekkelige, dog i litt ulik grad.

Man så også en klar tendens hos alle tre, også her i litt ulik grad; de syntes nå å være mer drevet av en indre, personlig motivasjon enn av ytre krav og forventninger enn de gjorde i starten. Den strategiske tilnærmingen hadde imidlertid vært fremtredende hele veien. Knut var for eksempel tydelig på at samarbeidet med NAV og flyktningetjenesten hadde bevisstgjort bedriften. Ut fra dette utsagnet kan man trekke at ytre, pådyttet motivasjon og et klart rekrutteringsbehov nok var en større del av motivasjonen da de startet samarbeidet.

Man kan da si at de hadde gått fra å være mer nytteorienterte i starten til å bli mer moralsk orienterte etter å ha opparbeidet seg erfaring. Dette er i samsvar med Mandal mfl. (2019, 185) som fant et tydelig skille mellom personlig og strukturelt motivert samfunnsansvar. Gjennom bevisstgjøring og samarbeid har bedriften tatt sjansen og opplevd gode erfaringer. Bedriften har dermed lært noe i prosessen, noe som igjen påvirker motivasjonen for å fortsette med arbeidsinkluderingen. Dette var også tydelig tilfelle i Anette og Tronds bedrifter. Gjennom læring har kanskje også balansen mellom indre og ytre motivasjon blitt endret, ved at en større del av motivasjonen kommer innenfra enn når de tok inn kandidater på arbeidstrening for første gang. Vi ser da at opplevelsen av samfunnsansvar henger tett sammen med bedriftenes motivasjon.

4.2.2 Ansettelse og rekruttering

Ønsket om å ende opp med en ordinær ansettelse er gjennomgående hos alle arbeidsgiverne i studien. De var bevisste på at alle de tok inn i arbeidstrening kunne bli fullverdige ansatte i bedriftene, på kort eller lang sikt, og tok gjerne høyde for dette når de tilbydde arbeidstrening. Dette var spesielt gjeldende hos Knut og Anette som hadde få eller ingen krav til kompetanse og mange standardiserte arbeidsoppgaver. Man kan derfor si at det ligger et rekrutteringsbehov i bunnen, ihvertfall ifølge Knut.

«Når vi tar inn folk på praksis, så er vår intensjon at de skal få fast jobb.»

Ifølge Anette ser de også ut til å lykkes med dette langt på vei.

«Hvis du går gjennom rekkene så tror jeg at 70% av de som jobber hos oss, de har kommet via NAV. Via en eller annen språkopplæring eller hospitering.»

Alle arbeidsgiverne var dermed klare på at det lå et nytteorientert motiv bak inkluderingen, nemlig behovet for arbeidskraft. De så på dette som en alternativ rekrutteringskanal som de hadde lært seg å mestre og utnytte på en måte som kan sies å være til fordel for både arbeidsgiver, arbeidstaker og samfunnet for øvrig. Bevisstheten rundt arbeidsinkludering som en alternativ rekrutteringskanal var kanskje mest gjeldende hos Knut, som nærmest hadde profesjonalisert arbeidsinkluderingen som en alternativ rekrutteringskanal ved ta å inn så mange i arbeidstrening på én gang. I tillegg hadde bedriften investert i kostnaden med å ansette en egen mentor for å bistå kandidatene med hverdagslige spørsmål og

problemstillinger som ikke var arbeidsrelaterte. Dette var nok mye for å unngå at de som hadde opplærings- og oppfølgingsansvar i det daglige skulle få for stor belastning.

Nicolaisen (2017) fant i sin studie at arbeidsgivere motiveres av muligheten til billig arbeidskraft. Man kan stille spørsmål til om dette var tilfelle også i min studie. Mandal mfl. (2019, 180) fant det motsatte: at billig arbeidskraft ikke veide opp for ukompenserte omkostninger med arbeidstrening. Schafft og Spjelkavik (2014a, 14) argumenterer på sin side med at det å ta inn arbeidskraft som jobber gratis en periode også er en klar rekrutteringsstrategi. De peker på fordelene dette kan medføre også for den aktuelle kandidaten. Funn i studien tyder på at dette var en bevisst strategi hos alle tre arbeidsgiverne, men kanskje i størst grad hos Knut.

Tidligere studier viser at manglende rekrutteringsbehov ofte er årsaken til at arbeidstrening ikke fører til ansettelse (Mandal mfl. 2019 s 183). Sannsynligheten for at kandidaten ender opp med å bli ordinært ansatt øker om virksomheten har et uttalt rekrutteringsbehov, enten på kort eller på lang sikt (Lien mfl. 2018, 52). Mye av grunnen til dette er at arbeidsgivere legger mer vekt på rekrutterings- og kompetansebehovet når de skal ansette enn når de tilbyr arbeidstrening. På den andre siden er også erfaring med den ansatte den viktigste årsaken til at bedrifter ansetter personer med nedsatt arbeidsevne. Bjerck mfl. (2018, 29) påpeker sammenhengen mellom nytte og lønnsomhet på den ene siden og muligheten til å se om vedkommende egner seg for jobben på den andre siden. Det er heller ikke til å legge skjul på at vedkommende samtidig får skreddersydd opplæring. Dette ser også Knut verdien av når han sier at han flere av de som nå er ansatt ikke ville nådd opp i en ordinær søkeprosess på grunn av mangelfulle referanser. Man kan si at dette også er i tråd med Schafft og Spjelkavik (2014a, 14) som argumenterer med at arbeidstrening også er en klar rekrutteringsstrategi.

Dette samsvarer også med Lien mfl. (2018, 48) som finner at gode erfaringer med kandidater har ført til at noen arbeidsgivere velger å bruke NAV ved rekruttering fremfor bemanningsbyråer. De viser til at enkelte arbeidsgivere har endret inkluderingspraksis fordi de har erfart å få dyktige og lojale medarbeidere fra NAV som de ellers ikke ville valgt ut på grunnlag av informasjon fra en innsendt CV.

Arbeidsgivere har påpekt at det å ha personer i arbeidstrening gjerne innebærer en del omkostninger som virksomhetene ikke kompenseres for (Mandal mfl. 2019, 181). Dette er et perspektiv som arbeidsgiverne i denne studien også deler. Da er det også viktig for arbeidsgiverne at deres innsats gir konkrete resultater. Anette sier dette på en fin måte: *«Når vi tar inn noen på hospitering, så bruker vi jo ekstra ressurser på å følge den personen. Og målet vårt er jo at vi skal lykkes, at vi skal få noe ut av det. Og det er jo en ansettelse og en person som kan gjøre en jobb for oss.»*

Trond har i tillegg mer langsiktig rekruttering i tankene når de tilbyr arbeidstrening, fordi denne bransjen gjerne stiller krav om spesifikk formell kompetanse. Gjennom en utprøving kan arbeidssøker da få mulighet til å teste ut yrket før NAV går inn med relativt dyre kompetansehevende tiltak i form av sertifikater. En slik utprøving kan da bidra til økt rekruttering på litt lengre sikt og større sikkerhet både hos den enkelte arbeidssøker og NAV. Trond er da bevisst på at innsatsen som legges ned i perioden med arbeidstrening kan være viktig både for rekrutteringen generelt, men også for om arbeidstakeren kommer tilbake til bedriften etter å ha gjennomført kompetansehevende tiltak.

«Mange av de som har vært her på arbeidstrening, har kommet tilbake hit og blitt ansatt. (...) Og det er fordi da har du gitt dem opplæring, du har investert noe i det og da får du ti ganger tilbake når du har vært med på en sånn prosess. Også får du meget dyktige og lojale arbeidstakere som har vært i miljøet.»

Anette snakker også om langsiktig rekruttering, men da mer i retning av å være bevisst på den langsiktige personalsituasjonen og stabiliteten i bedriften. Dette kan synes spesielt viktig med tanke på at det er et lavtlønnsyrke og dermed fort kan bli preget av høy turnover:

«Det er fordi de er «stayer». Så jeg vil heller ha en «stayer» enn å ha en super fyr i et halvt år. (...) Så du må være veldig langsiktig i enkelte tilfeller. (...) Det er jo veldig viktig, at de blir værende.»

Mandal mfl. (2019, 186) viser til det strategisk smarte grepet med å tenke annerledes og mer langsiktig rundt fremtidig rekruttering i en litt mer lokal kontekst og som en egen type samfunnsansvar som gjerne preger små steder. Både Trond og Anette kan sies å tilhøre en slik lokal kontekst. Anette var da også bevisst på at hun ønsket å gi jobbmuligheter til

personer som var eller ble bosatt i nærområdet og mente nok at dette ville bidra til å øke stabiliteten i bedriften. Anette er med andre ord tydelig på at investeringen her og nå vil være verdt det på sikt. Hun viser til at hun vet at folk da blir værende, og at de vil gjøre en veldig mye bedre jobb om noen år når de har fått god opplæring og blitt tatt godt vare på.

Trond hadde også hatt et godt samarbeid med både ungdomsskoler og videregående skoler over lengre tid med mål om å øke rekrutteringen til bransjen. Resultatene fra denne innsatsen hadde han sett klart og tydelig:

«Jeg har vel en fem-seks ansatte i dag som allerede i ungdomsskolen begynte å være med en dag i uka, en ettermiddag. Der dette bare har utviklet seg.»

Mandal mfl. (2019, 185) har gjort tilsvarende funn. De ser at det å gi unge en «jobbsmak» gjerne bidrar til at de kommer tilbake etter noen år, gjerne med en fagutdanning på CV'en. På denne måten ser arbeidsgiverne at arbeidstrening gir mulighet til å styrke eget rekrutteringsgrunnlag ved å bli kjent med ny arbeidskraft. Arbeidstrening kan da fungere som en døråpner. De mener likevel at koblingen mellom arbeidsutprøving og ansettelse kan bli enda sterkere, om arbeidsgiverne stimuleres til å ta et større ansvar i gjennomføringen av praksisrettede utdanningsløp. Da er det verdt å nevne at Trond også hadde lang erfaring med å ta inn lærlinger. Det er nærliggende å konkludere med at Trond ønsker å ta sin del av ansvaret med å skape arbeidsplasser til en bransje som ifølge arbeidsgiver alltid har hatt utfordringer med å skaffe arbeidskraft:

«Det er jo litt av helheten i det, at vi alle har et ansvar for å prøve å få inn arbeidskraft til dette yrket.»

4.3 Bedriftsnivå

4.3.1 Bedriftenes motivasjon

Den personlige motivasjonen var fremtredende hos alle arbeidsgiverne i studien. Trond utmerket seg likevel som spesielt personlig motivert, med et sterkt engasjement og en stor drivkraft i sitt ønske om å hjelpe mennesker som sliter. Han trakk frem et konkret eksempel som viser at arbeidsinkludering både innebar personlig engasjement, men også ga han noe tilbake på et mer personlig plan:

«(...) han har Asperger, Og det kan jo te seg på mange måter. Men jeg leste meg litt opp på det og diskuterte litt med folk, og jeg har snakket mye med far til vedkommende. (...) Det å se den utviklinga på den gutten der fra han kom inn døra her med lua i hånda første gangen, det er bare helt utrolig. Det er så deilig. Rett og slett. Når du ser det resultatet, så er det verdt alle samtaler og alle situasjoner og problemstillinger som vi har vært gjennom.»

Den personlige motivasjonen så dermed også ut til å være økende etter hvert som han så at både bedriften og arbeidssøkerne lyktes. Det syntes som at mestringsfølelse hos arbeidsgiver også var avgjørende for motivasjonen:

«Dette med å være med på en prosess der du ser utviklingen til folk, det er utrolig givende. Det gir oss mye å se at vi lykkes med de personene vi har her.»

Knut mente også at den personlige gevinsten med arbeidsinkludering var høyst tilstede: *«For da får du godfølelse selv, ikke bare at VI har fått det til, men at vi har fått til folk.»*

Denne personlige motivasjonen er sammenfallende med Mandal mfl. (2019, 42) og Bjerck (2018, 29) som fant at troen på at du kan gjøre en forskjell for den enkelte og ønsket om å bidra til at flere kommer ut i arbeid er et viktig motivasjonsgrunnlag for de fleste arbeidsgivere. Dette kom med andre ord tydelig fram også i min studie.

4.3.2 Arbeidstrening som risikodempende tiltak

Arbeidsgiverne i studien gir uttrykk for at de setter pris på muligheten til å prøve ut kandidater kostnadsfritt. Knut knytter dette direkte til manglende referanser hos den enkelte kandidaten, og ser arbeidstreningen som en mulighet til å veie opp for dette. Han er likevel bevisst på at det hovedsakelig er et ønske om å se at det fungerer før bedriften ansetter noen:

«For vi er ikke ute etter å utnytte det. Vi vil se at det fungerer. I og med at vi ikke har referanser. Det er kanskje utfordringen med personer som andre personer ikke vet noe om fra før.»

Annen forskning tilsier at arbeidstrening er ett av de viktigste tiltakene for å få flere ut i arbeid (Mandal mfl. 2019, 179) og at en periode med arbeidstrening ofte kan være en vinn-

vinn-situasjon; bedriften får den tryggheten den trenger og kandidaten får verdifull arbeidserfaring og muligheter for å få et konkret jobbtilbud. Funn gjort i min studie bekrefter at denne positive dobbelteffekten er tilfelle i Knuts bedrift:

«Personer som vi får god nytte av, flinke arbeidere, som vi ikke hadde turt å ansette, rett og slett fordi vi ikke har noen referanser på dem. (...) For det er mange ressurser blant personer som kanskje faller litt mellom.»

Falkum (2012) har påpekt at arbeidsgivere gjerne vurderer risiko som en fare for å svekke den økonomiske bunnlinja. Og selv om alle arbeidsgiverne i min studie var opptatt av produksjon og effektivitet, står dette på mange måter i kontrast til funn i min studie der arbeidsgiverne hadde gode erfaringer med alternativ rekruttering og en ny mulighet for å dekke behovet for arbeidskraft.

Falkum mfl. (2014, 145) fant også at mange arbeidsgivere frykter mye fravær. Her var Knut relativt tydelig på at bedriften hadde en nulltoleranse. Om slike forhold ble et problem underveis, tok de tak i det fortløpende. Terskelen var også lav blant for å avbryte arbeidstreningen hvis det ikke ble forbedringer. Dette gjaldt alle arbeidsgiverne i studien. Det kan også virke som at arbeidsgiverne i stor grad fjernet mye risiko i løpet av en forberedende samtale med den enkelte kandidaten. I denne samtalen var arbeidsgiverne tydelige på hvilke krav som gjaldt, og det ble ofte tydelig allerede da om kandidaten ville klare å leve opp til disse kravene eller ikke. Hvis svaret på dette var negativt, fikk heller ikke kandidaten tilbud om arbeidstrening. Dette var Knut spesielt klar på.

Alle arbeidsgiverne var likevel enige om at det i mange tilfeller krevde en stor innsats, en god del oppfølging og mye opplæring og at det ikke alltid endte opp med en ansettelse. Dette støttes av Falkum og Solberg (2015, 26) Nicolaisen (2017) og Falkum mfl. (2014, 145) som fant at det var en viss frykt for at personer med nedsatt funksjonsevne ville trenge mer hjelp fra kolleger. I min studie syntes likevel ikke dette å bli vurdert som en risiko, mer som en naturlig konsekvens av å ta inn personer uten referanser og erfaring. Og i den grad man kan si at det var en risiko, syntes gevinsten uansett å være større enn risikoen. Det kom spesielt til syne hos Knut som fortalte at de hadde en større ordremengde enn de hadde hatt på lenge, samtidig som de hadde et rekordhøyt antall kandidater inne på arbeidstrening.

Falkum og Solberg (2015, 26) fant at arbeidsgiveres største risiko er å bli sittende med arbeidsgiveransvaret. Dette samsvarer ikke med funn i min studie; alle arbeidsgiverne var raske med å tilby ordinært arbeid hvis kandidaten leverte. Om det ikke fungerte, så ble arbeidstreningen avsluttet etter kort tid. Knut var i tillegg klar på at de ikke benyttet midlertidige ansettelser, men faste stillinger. Om de hadde en periode med et par ansatte for mye, så utnyttet de denne perioden godt ved å bygge fleksibilitet i arbeidsoppgavene og ga mer opplæring for å utnytte produktivitet hos enkeltpersoner. En viss naturlig avgang sørget også for at slike perioder uansett ikke ble for lange. Han var samtidig bevisst på at dette var en mulighet de hadde fordi de hadde mange ansatte, men at de også var flinke til å kalkulere behovet. En liten arbeidsgiver med få ansatte vil kanskje ikke ha den samme muligheten og vil trolig tenke annerledes rundt slik risiko.

Mandal mfl. (2019, 192) viser til at arbeidsgivere gjerne har urealistiske forventninger om minimal risiko, økonomisk kompensasjon, forsikringer om at de kan avbryte arbeidstreningen, god jobbmatch og kandidater som er motivert og engasjert. At arbeidsgiverne i liten grad ansvarliggjøres kan dessuten gjøre noe med insentivene og motivasjonen for å lykkes, mener Mandal mfl. (2019, 192). De mener at arbeidsgiver ikke kan forvente null risiko. Funn i min studie kan tilsa at det å ha et rekrutteringsbehov i bunnen kan påvirke både holdninger og forventninger hos arbeidsgiver, samtidig som det må være rimelig å forvente at en arbeidsgiver stiller krav til både den enkelte kandidat og til NAV. Arbeidsgiverne ansvarliggjøres også i større grad når målet er ordinær ansettelse i bedriften. Det bør dessuten være en uttalt enighet om at arbeidsinkluderingsarbeidet i mange tilfeller dekker et behov for arbeidskraft og kompetanse i bedriften og at dette også er en gevinst for arbeidsgiver.

Mandal mfl. (2019, 179) peker på at arbeidstrening kan oppleves som et risikodempende tiltak for arbeidsgiver. Arbeidsgiverne i denne studien ser imidlertid ut til å ha relativt små bekymringer knyttet til risiko. Her kan man våge å trekke en slutning om at risikovurderingene påvirkes av erfaring. Det er i så fall sammenfallende med Falkum og Solberg (2015, 27) som fant at det å ha ansatte med nedsatt funksjonsevne demper risikovurderingene, mens det å ikke ha funksjonshemmede i virksomheten øker sannsynligheten for at forhold oppfattes som en risiko.

4.3.3 Ledelse og lederforankring

Alle arbeidsgiverne som ble intervjuet syntes å være svært bevisst på rollen de innehar som leder og hvordan lederstil og ledelseskultur påvirker de ansatte. Felles for dem alle var også at de hadde et grunnleggende positivt syn på mennesket. Trond sa det på denne måten:

«Siden jeg er personalansvarlig så prøver jeg å gjennomsyre miljøet og bedriften med at vi har et positivt syn på mennesket. Alt er mulig. Bare du får opplæring, så greier du det meste. Det er dette med å samhold og det å ta vare på hverandre, og ikke minst det å se hverandre.»

Knut formulerte seg slik:

«Jeg har sagt at jeg er ikke bedre enn hver enkelt ansatt på sitt svakeste punkt.»

Trond syntes også å være opptatt av å være en god rollemodell for de ansatte.

«Hvis jeg kan bidra med noe, så gjør jeg det. Og på den måten så føler jeg at det også bidrar til at andre gjør det samme. For det er gjennomsyret fra toppledelsen og hele veien i organisasjonen vår, at det er sånn vi skal jobbe.»

I Knuts bedrift var viktigheten av ledelsesforankring spesielt synlig.

«Jeg tror det har litt med leder å gjøre også. For det er enkelte av avdelingene her på huset der dette er helt utenkelig å gjøre. Det er ikke alle som er like åpne for et sånt tankesett som det vi har gjort her.»

Det hadde nesten gått litt prestisje i dette også:

«Det var jo en som er veldig flink som vi lånte ut til en annen avdeling. Vi måtte jo krige for å få han tilbake! De ville jo ikke gi han fra seg! Og nå har han vært her i to uker igjen og nå fikk jeg spørsmål i går om jeg kunne få han tilbake. Så da sa jeg bare: Ansett din egen. Så det er jo noen som virkelig blir topp av disse her da. Og det ser vi litt på de andre avdelingene som jeg nevnte her nå. De sitter og blar i CV-er og søknader for å finne folk. Og jeg sa senest i dag tidlig: «Jeg har en du kan få prøve. Han er her på praksis. Det ser kanskje ikke ut som vi lykkes med akkurat det arbeidet, men personen er veldig bra.» Men vedkommende takket nei.»

Trond jobbet tydelig aktivt med premissene for arbeidsinkludering både sammen med sin sjef, men også med de andre ansatte:

«Jeg kan legge premissene sammen med min sjef. Det er vi som legger premissene for at vi skal kunne få til dette her. Og hvis vi da er så heldige eller dyktige at vi greier å få med oss resten av bedriften (...).»

Mandal mfl. (2019, 183) har funnet at holdninger hos ledelsen er helt avgjørende for om bedriften kan klare å lykkes med arbeidsinkludering. Dette funnet underbygges av min studie. Det interessante med dette er likevel at Mandal mfl. (2019) finner dette gjennom intervju med ansatte i NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenter, ikke direkte fra arbeidsgivere. Gjennom funn gjort i min studie kan man dra parallellen med at arbeidsgiverne selv også deler dette synet og ser viktigheten av at ledelsen er engasjert og interessert og at arbeidet med inkludering er ledelsesforankret. Dette er også i tråd med Falkum og Solberg (2015, 41); engasjerte ledere som legger ned arbeid i prosessen er viktig for å lykkes med inkludering.

Schafft og Spjelkavik (2014b, 157) påpeker at gode ledere ser på de med nedsatt funksjonsevne som ordinære arbeidssøkere. Dette synes også beskrivende for arbeidsgiverne i min studie; de var alle opptatt av å behandle kandidatene på arbeidstrening på samme måte som de andre ansatte. Det var imidlertid noen ulikheter knyttet til om de ansatte ble informert om at kandidaten var på arbeidstrening. Både Knut og Anette var bevisst på at dette ikke var informasjon som var av betydning for de ansatte; arbeidsoppgavene var de samme uansett. Trond var imidlertid mer bundet av formelle kompetansekrav, noe som gjorde det åpenbart at kandidaten var der på utprøving eller i arbeidstrening.

4.3.4 Arbeidsmiljø

Noe av det mest fremtredende i denne studien var arbeidsgivernes fokus på arbeidsmiljø. Anette fortalte at hun har vært med på å bygge opp bedriften til å bli en ledende aktør innenfor sin bransje i regionen. Hun er sikker på at det er de ansatte i produksjonen som sitter på oppskriften:

«Det er mye lettere å få flinke folk til å sitte på kontoret og tukle med regnskap og lønn og HMS og alle disse greiene der som ikke fører noe med seg i det lange løp. For det er ikke

det som bygger en bedrift. (...) Men folka, de er viktigere enn noe annet. Folka som jobber (...), de er mer verdt enn hur fine lokaler som helst og hvor gode maskiner som helst. Du er nødt til å få folka med deg.»

Et tydelig funn er også arbeidsgivernes inneforståtte og svært bevisste tanke om at arbeidsinkludering er noe som hele bedriften må være innstilt på og motivert for. Knut sa det på en fin måte:

«Og så er det jo ikke noen tvil om at hvis vi ikke hadde en organisasjon som ble motivert og synes det er kjekt å få det til, så hadde ikke vi heller lyktes. For det er jo til syvende og sist avdelingslederne og kanskje ett steg til ned som driver med opplæring og er faddere, som må ha glede av å få det til.»

Trond sa det på en litt annen måte:

«Bedriften og miljøet må være innstilt på det. Da lykkes du. For det hjelper ikke at jeg vil det, hvis ingen andre vil det.»

Trond fremhevet også de positive effektene med å ha ulike typer mennesker i bedriften og mener man kan lære mye av dette.

«Det er en berikelse å ha flere typer folk inn i en bedrift. Vi har noe å lære alle sammen. Både medmenneskelig og på andre ting.»

Vedeler mfl. (2018, 29) fant at inkludering av personer med psykiske helseutfordringer kan innvirke positivt på virksomheters arbeidsmiljø. Mandal mfl. (2019, 146) gjorde tilsvarende funn og viser til at erfaring fra slike prosesser bidrar til å sette ting i perspektiv for andre ansatte, at det bidrar til å høyne terskelen generelt for å være borte fra jobb. Arbeidsgiver får i tillegg god kompetanse på tilrettelegging og god oversikt over virkemidler gjennom NAV. Inkluderingsarbeidet bidrar også til økt refleksjon rundt bedriftens oppgaver, ansvar, mål og rolle i samfunnet. Ansatte kjenner gjerne også på en stolthet over å jobbe i en bedrift som gir folk en sjanse, samtidig som de ansatte opplever en trygghet og en visshet om at de blir tatt godt vare på om de selv skulle få et tilretteleggingsbehov (Mandal mfl. 2019, 146). Selv om arbeidsgiverne i min studie ikke trakk frem tilsvarende konkrete gevinster, er de likevel klare på at de opplever det som positivt å ha et mangfold blant de ansatte.

Vedeler mfl. (2018, 33) fant også at involvering av de ansatte var en klar forutsetning for å få til en vellykket arbeidstrening. Dette er også i tråd med Falkum og Solberg (2015,43) som hevder at det er avgjørende at kollegene lærer seg hvordan de aktivt kan bidra til motivasjon og inkludering. Mandal mfl. (2019, 147) hevder til og med at andre ansatte kan kjenne på en personlig vekst gjennom å fungere som mentor og at en slik oppgave kan være det som skal til for å få fornyet inspirasjon og motivasjon. Lien mfl. (2018, 47) og Spjelkavik (2020, 86) viser også til at alle som jobber i en bedrift er viktige aktører med et ansvar i inkluderingsarbeidet fordi støtten ikke bare består av opplæring i konkrete arbeidsoppgaver, men også inkludering og opplæring i sosiale relasjoner på arbeidsplassen, hvilke krav som settes til en ordinær arbeidstaker, og hvilke lover og regler som gjelder. Alle må med andre bidra til å skape et godt grunnlag for at kandidaten kan utvikle både sine faglige og sosiale kunnskaper og ferdigheter. Dette sammenfaller med Ramvi og Farstad (2011, 25) som mener at alle må ha et ønske om å lykkes.

Mandal mfl. (2019, 147) påpeker at en viktig grunn til at virksomheter kan oppleve en styrking av det generelle arbeidsmiljøet i forbindelse med arbeidsutprøving, er at det gjør det enklere å snakke om tema som tradisjonelt har vært vanskelig å snakke om på arbeidsplassen og at større åpenhet rundt dette er positivt for alle ansatte. Selv om heller ikke dette var direkte omtalt i intervjuene, er det grunn til å tro at tilsvarende tanker og holdninger også er gjeldende her.

4.3.5 Verdien av erfaring i bedriftene

Både Anette og Trond hadde lang erfaring med arbeidsinkludering, og begynte gjerne med dette før arbeidsinnvandringen tok seg opp tidlig på 2000-tallet. Det var tydelig at de hadde gjort seg noen gode erfaringer underveis som de hadde god nytte av. Trond sa det på denne måten:

«Så er det jo slik at når du har holdt på med dette i 30 år så er det mange ting du har vært borti og blitt forespurt om. Så det er ikke noe som er nytt for å si det sann. (...) Jeg flyter på erfaringa nå jeg vet du.»

Knut hadde ikke like lang erfaring, men hadde likevel tydelig tilegnet seg mye kunnskap og erfaring gjennom et større samarbeid med NAV og flyktningetjenesten. Han var også klar på at det var dette samarbeidet som bevisstgjorde bedriften og var glad for at de hadde

fått muligheten til å samarbeide og rekruttere på denne måten. Han hadde per i dag flyktninger inne i arbeidstrening, men hadde også erfaring med andre brukergrupper. Den siste tiden hadde han også tatt inn kandidater med andre utfordringer enn han hadde jobbet med før. Man kan dermed også stille spørsmål til om bedriften gjennom gode erfaringer og læring med spesifikke brukergrupper førte til trygghet rundt det å inkludere også andre brukergrupper.

«Det var flyktningene vi kanskje begynte med det på mentor, men vi har også tatt inn en del andre personer.»

Også i forhold til arbeidsmiljø kan man våge å konkludere med at erfaring blir viktig; gjennom erfaring blir man tryggere både på åpenhet og veiledning rundt problemer og det å snakke om de vanskelige tingene. Gjennom erfaring har man kanskje også klart å skape en kultur og et arbeidsmiljø som preges av toleranse og forståelse. Samtidig vil man trolig ha et større behov for informasjon og støtte som ny arbeidsinkluderingsbedrift. Det er dermed nærliggende å tenke at om bedriften har erfaring med arbeidsinkludering vil det være enklere å gi god oppfølging, ettersom bedriften har lært noe underveis og ikke har de samme behovene for informasjon og oppfølging som i starten.

Erfaring og læring ser også ut til å ha betydning for motivasjonen til å delta i inkluderingsdugnaden. På spørsmål om hvorfor de hadde fortsatt med arbeidsinkludering svarte nemlig Trond:

«Det er vanskelig å peke på årsak, det har bare blitt sånn. Og det kan være at de første vi var i kontakt med når det gjaldt slike ting, gjorde en god jobb. Og vi så at det å få inn arbeidstakere som ikke var A4, var en berikelse for selskapet. Så har vi også erfart at det å gi folk en sjanse i dagens samfunn, det er viktig.»

Mandal mfl. (2019, 8) så også at det var mer vanlig å ha personer inne på arbeidstrening blant bedrifter som hadde erfaring med dette fra før og at erfaring dermed så ut til å virke positivt inn på ønsket om å ta inn kandidater på arbeidstrening. I tillegg fant de flere indikasjoner på en netto lekkasje av arbeidsgivere; at frafallet av virksomheter som tidligere har tilbudt arbeidstrening var større enn tilsiget av nye virksomheter (Mandal 2019, 195). Ut fra dette kan man konkludere med at positiv erfaring og mestringsfølelse er viktig for at arbeidsgivere skal ha et ønske om å fortsette med arbeidsinkludering og ikke

falle fra. Dette er også i tråd med Holte mfl. (2017, 41) som finner en sterk sammenheng mellom dårlige erfaringer og lite eller ingen inkludering og Falkum og Solberg (2015, 26) som så at arbeidsgivere ser problemer med inkludering uten å ha erfaring med det. Falkum og Solberg (2015) konkluderer videre de med at inkluderingsevnen kan utvikles hos arbeidsgiverne gjennom erfaring og læring. Dette er en konklusjon som funn i min studie underbygger.

4.4 Individnivå

4.4.1 Brukers motivasjon

Motivasjon, frivillighet og et eget personlig ønske om å gjøre noe synes helt avgjørende for å lykkes med arbeidsinkludering ifølge arbeidsgiverne i denne studien. Ifølge Trond så må begge parter bidra:

«Det er ikke bare den ene parten som må tilrettelegge og sy puter under armene på vedkommende. Det må ytes noe fra vedkommende også. Og hvis det er på plass, så er det utrolig hva vi kan være behjelpelige med å tilrettelegge og få denne balansen til å gå.»

Knut mente også at det å få til en positivitet blant de andre ansatte i bedriften synes også en del enklere om det er noen som er flinke, motiverte og kan norsk:

«Det er en mestringsfølelse der også, for med én gang du har denne ene som ikke funker, så sprer det seg litt dårlig humør ut av det altså. Det kan være en så simpel sak som norsken.»

Trond syntes å vektlegge nettopp sosiale utfordringer når vi snakket om personer med hull i CV'en. Det kan være et direkte resultat av den lange erfaringen med å jobbe med ungdom som er usikre på hva de vil. Han trakk frem verdien av å se hele mennesket og underbygge mestring som kanskje den viktigste forutsetningen for å lykkes med arbeidsinkludering:

«Det å se personen. Det å være genuint interessert. Det tror jeg du kommer langt med. (...) Det er egentlig det viktigste, å få folk til å mestre det de holder på med. For da kommer selvtilliten, da kommer tro på seg selv. For det er ofte den som mangler når du er i en situasjon der du trenger hjelp.»

Knut trakk også frem flere konsekvenser ved at deltakere som ikke var klare for arbeidslivet ble presset ut i en arbeidstrening for tidlig. De påpekte at det ville påvirke arbeidsmiljøet på en negativ måte, men syntes mest opptatt av hvordan dette påvirket deltakerens egen motivasjon og progresjon. De mente at flere kandidater kunne fått til mer om de hadde hatt litt mer tid til å bli klar på, at motivasjonen kunne vært annerledes med litt mer tid og at dette påvirket motivasjonen på en negativ måte som følge av manglende mestringsfølelse. Samtidig mente de det var synd at de heller kunne fått inn en annen person. De understreket derfor viktigheten av at NAV ikke sender personer som ikke er klare.

Motivasjonen hos den enkelte kandidaten henger også tydelig sammen med lengden på arbeidstreningen og muligheten for å oppnå fast ansettelse i bedriften. Gjennom lang erfaring og klare og tydelige forventninger til den enkelte kandidaten sier arbeidsgiverne i studien at de fort ser om det er realistisk å tenke ordinær ansettelse i løpet av kort tid.

Trond sier det på en fin måte:

«Jeg ser det allerede etter 2-3 uker. Men hvis det er en liten gnist av et ønske, så kan vi heller vurdere det etter et par måneder. For noen trenger litt lengre tid på å komme inn i miljøet. (...) Så alt fra tre uker til to måneder. Hvis du ikke har sett det etter to måneder, da har vi ikke gjort en god nok jobb.»

Alle praktiserer derfor korte perioder med arbeidstrening. Felles for dem alle er også at de avslutter etter kort tid om de ser at dette ikke fører frem til noe, gjerne allerede etter et par uker. En avslutning er da gjerne i samråd med den enkelte arbeidssøker og noe man ofte er enig om. Anette sier:

«Hvis vi ser at dette er ikke greit, dette går ikke, da avslutter vi. Vi avslutter alltid tidlig, vi driver ikke og holder på for å holde på. For det er bortkastede ressurser for oss også.»

Trond sier det på denne måten:

«Da er det ikke riktige plassen å være. Så konkrete må vi være. Og det trenger ikke å være noe galt med personen av den grunn. Det er bare det at det faktisk ikke passer. (...) Det må være basert på frivillighet og et ønske om å gjøre noe. Da kan vi får til det utrolige. Men det å omforme folk, både i hodet og meninger, det er ikke vår oppgave. Det må ligge et ønske om å være med på noe. (...) Hvis det ønsket ikke er tilstede, da avslutter vi med en gang.»

De er også bevisste på at perioden med arbeidstrening ikke skal være lengre enn nødvendig, og tilbyr gjerne ansettelse tidligere enn avtalt om arbeidssøker gjør en god jobb. Dette har Knut sett gode eksempler på:

«Det har jo vært personer inne på praksis som har fått jobb etter én måned, fordi de mestrer det bare helt fenomenalt.»

Om arbeidstreningen går over til fast ordinært arbeid, avhenger altså ikke bare av at virksomheten har et rekrutteringsbehov eller en ledig stilling; kandidatens motivasjon og mestring av arbeidsoppgaver er også avgjørende. Dette samsvarer med Lien mfl. (2018, 53) som har gjort identisk funn. Ramvi og Farstad (2013, 36) støtter også dette når de finner at den enkelte deltakers motivasjon for arbeidet er avgjørende for om inkluderingen av vedkommende blir vellykket.

Mandal mfl. (2019, 188) fant at manglende motivasjon, stabilitet og arbeidslyst er den «funksjonsnedsettelsen» arbeidsgiverne frykter mest og mener er minst forenelig med å jobbe i deres virksomhet. Mens arbeidsgiverne er innstilt på å bruke tid på å lære opp personer som er inne på arbeidstrening, så er de mindre villig til å bruke tid på det som handler om holdninger, oppmøte og fravær. At man er i stand til å omgås andre mennesker i en normal arbeidssituasjon, både faglig og sosialt, ble pekt på som en forutsetning for å lykkes (Mandal mfl. 2019, 187). Schafft og Spjelkavik (2014b, 162) påpeker også at god «personkjemi» mellom arbeidsgiver og arbeidssøker kan være vel så viktig som det å matche arbeidsgivers behov. Andre funksjonsnedsettelser og utfordringer syntes å være enklere å tilrettelegge for. Det synes også å være tilfelle i denne studien, både når det gjelder arbeidstrening og ordinær ansettelse, men også andre mer varige tiltak gjennom NAV, f.eks. varig tilrettelagt arbeid.

Viktigheten av motivasjon og et ønske om å lære støttes av Falkum og Solberg (2015, 43) som påpeker at det er den som skal inkluderes som offensivt må gjøre jobben. Det hjelper ikke at apparatet rundt fungerer godt om inkludering ikke finner sted. Falkum og Solberg (2015, 42) trekker også inn selvinkludering, nemlig det å motivere seg til ikke å gi opp, selv drive prosessene fremover og ha tro på egne evner og arbeidsmuligheter. De viser til Orupabo (2014) når de sier at det i motsatt fall kan oppstå selvdiskriminering i form av dårlig selvbilde, selvtillit og selvrespekt, og at det handler om opplevelsen av

begrensninger og muligheter. Det er derfor svært viktig at kandidaten vet hva som forventes og at disse forventningene er tilpasset deres motivasjon. Dette betyr også at kandidaten må få informasjon om krav og forventninger på denne konkrete arbeidsplassen, og at noen må våge å ta denne samtalen. Både planlegging og oppfølging av inkluderingsløpet fremstår da som vært viktig.

4.4.2 Brukers kompetanse

Arbeidsgiverne i studien var alle innforstått med at deltakerne i arbeidstrening hadde behov for opplæring og at kompetanse bygges opp gjennom en gradvis utvikling. De syntes også å foretrekke at opplæring i arbeidsoppgaver ble gitt på arbeidsplassen. Trond sa:

«Det blir ikke kastet alt på deg med én gang. Du skal ikke kunne alt. Du skal lære det. Vi skal bygge stein for stein. Slik at mestringsfølelsen er der.»

Kompetansebegrepet er imidlertid sammensatt, noe denne studien også bekrefter. Arbeidsgiverne i denne studien var inneforstått med at opplæring i konkrete arbeidsoppgaver i bedriften langt på vei var arbeidsgivers ansvar. Spesielt Anette og Knut syntes å stille særdeles lave krav til formell kompetanse, og var mer opptatt av det relasjonelle, kommunikasjon og generelle holdninger. De var klare på at det som krevde mer grunnleggende holdningsendringer eller vanskeligheter med å innrette seg etter bedriftens regler og rutiner var vanskeligst å jobbe med og at det gjerne var i slike tilfeller man ikke lyktes og måtte avbryte arbeidstreningen. Anette sa:

«Jeg kan håndtere at folk er dårlig i norsk, jeg kan håndtere at folk er litt sene og bittelitt late og litt sånn trege i oppfattelsen. Det kan jeg håndtere. Men hvis folk er frekke, sånn som kanskje myten var rundt norsk ungdom, at de bare var sykmeldt og benyttet alle egenmeldinger og sånt. Det kan jeg ikke håndtere. For da må du gå inn i sjela på folk.»

Trond var mer bundet av formelle krav til kompetanse i form av sertifikater og førerkort, men opplevde at NAV og den enkelte kandidaten tok mye av dette ansvaret når det var nødvendig. De bidro likevel med opplæring og arbeidsutprøving innenfor de rammene som var satt og hadde små eller ingen krav til faglig kompetanse ved oppstart.

«Jeg bruker å si at det er som et trappetrinn; du har et grunnleggende lærebehov, du oppfatter hva bedriften er for noe. Så skal du begynne å gjøre noe på egen hånd, da går du

et trinn opp. Så ser du at du mestrer det, da er du klar for neste trinn. Hvis du ikke mestrer det, okei, da går du tilbake et trinn, så øver vi litt mer.»

Manglende formell kompetanse er en av de vanligste grunnene til at arbeidstrening ikke fører til ansettelse (Mandal mfl. 2019, 183). Falkum (2012, 30) påpeker at det er oppgavene som skal utføres i virksomheten som først og fremst bestemmer hvem som rekrutteres, og at kompetanse er det viktigste kriteriet i de aller fleste virksomhetene. Han viser også til at de enkle oppgavene som tidligere ble brukt til å sysselsette folk som fikk nedsatt funksjonsevne blir borte. Lien mfl. (2018, 10) peker da på arbeidsgivernes opplæringsansvar og at de andre ansatte i virksomheten blir ansvarliggjort og forberedt i opplærings- og inkluderingsarbeidet.

I dette ligger også at begrepet kompetanse defineres på en annen måte enn før. Falkum og Solberg (2015, 25) viser da også til at relasjonelle ferdigheter som kommunikasjon, selvstendighet, veiledning m.m. er overordnet mer individuelle fingerferdigheter grunnet den høye omstillingstakten i norsk arbeidsliv. Dette er i tråd med Lien mfl. (2018, 50) som så at arbeidsgivere var opptatt av både interesser, ønsker og motivasjon hos kandidaten, i tillegg til alle former for kompetanse, ikke bare formalkompetansen. Arbeidsgiverne i denne studien synes å dele en slik definisjon av kompetanse. Mandal mfl. (2019, 42) får inntrykk av at forutsigbarhet, holdninger og den enkeltes oppmøteevne blir sett på som de viktigste kriteriene for en god arbeidsinkluderingsprosess, mens kompetanse kommer i andre rekke.

Den utvidede forståelsen av kompetansebegrepet kommer også til uttrykk hos Spjelkavik mfl. (2018, 10). De påpeker at jobbmatch er viktig for arbeidssøkere med store bistanndsbehov. De mener at jobbmatch ikke nødvendigvis betyr at arbeidsgiver har en definert stilling, men at det på bakgrunn av kandidatens interesser, kompetanse og støttebehov utvikles en stilling som samtidig møter arbeidsgivers behov.

4.4.3 Språk og kultur

Anette og Knut hadde svært god erfaring med inkludering av flyktninger. Mange av flyktningene hadde relativt dårlige norskkunnskaper, på tross av to år med norskopplæring gjennom introduksjonsprogrammet i hjemkommunen. Dette skapte bekymring hos Anette:

«Språk, det føler jeg mangler veldig i integreringen i Norge, når de kommer ut i kommunene. Det er et eller annet som fullstendig svikter.»

Anette mente at språk og kultur ofte var den største utfordringen og vanskeligst å jobbe med. Hun ga et eksempel på at dette kan medføre relativt store kostnader for en arbeidsgiver:

«Vi har jo en vaskebil som koster 100 000 kroner (...) Opplæring ble gitt grundig, grundig, grundig. Hygienekurs opp og ned i mente. (...) Skrevet og underskrevet. Signert på opplæring og alt mulig. Og hva skjer? Forrige uke gikk bilen til helvete.»

Videre utdypet hun:

«For du kan kjøre så mange kurs, og du kan signere på så mange opplærings- og ansvarsdokumenter du bare vil, men de forstår ikke. Du føler at du bare står og stanger i vegg. Du prøver på alle mulige vis å forklare dem en ting, men så ser du (...) at de ikke har forstått en ting.»

Knut ga også klart uttrykk for at de på tross av standardiserte arbeidsoppgaver var avhengig av et minimumsnivå i norskkunnskaper for å gjennomføre arbeidsoppgavene de ble satt til. De mente også at dårlige norskkunnskaper påvirket motivasjonen og humøret hos de andre på avdelingen. De påpekte at dette var noe av det NAV og flyktningekontoret måtte avdekke i forkant, for hvis de ikke oppfylte minstekravene til norsk, så var de heller ikke klare for arbeidstrening. Igjen ser vi et eksempel på at jobbmatch er viktig for å lykkes med arbeidsinkludering.

«Det er jo enkelte som ikke kan å lese og skrive sitt eget språk, og så forventer vi at de skal lese og skrive norsk når de kommer. (...) Og det er der flyktningekontoret og NAV må være flinke til å avdekke. Hvis de ikke kan å lese og skrive, eller kan minstekravene til norsk, så vil ikke vi lykkes.»

Bjerck mfl. (2018, 43) fant at språkutfordringer er det som blir trukket oftest frem av arbeidsgivere som hinder for å tilby praksisplasser eller ansette personer med fluktbakgrunn. Dette handler gjerne om både holdninger og diskriminering blant andre ansatte, antagelser om at det kan være vanskelig å kommunisere, men også om konkrete erfaringer. Bjerck mfl. (2018, 45) mener også at utfordringene kan knyttes til både

individuelle, lokale og systemiske betingelser. Språkutfordringer kan med andre ord være komplisert å ta tak i og finne årsaken til.

Anette og Knut må likevel kunne sies å ha opparbeidet seg god erfaring rundt dette med språk og inkludering og var bevisste på den negative effekten det kan ha på arbeidsmiljøet. De har også vist at de ansetter flyktninger som oppfyller minimumskravene, at de jobbet med holdninger i bedriften og dermed forbeholdte seg retten til å stille minimumskrav. Knut mente også at tydelige krav og forventninger sendte signaler til andre potensielle arbeidstakere, noe som i sin tur påvirket også deres motivasjon:

«De vet at her er disse kravene. Det skaper også en motivasjon for flyktningene på introduksjonsprogrammet. Også til å lære norsk.»

4.5 Samarbeid og inkluderingskompetanse

Arbeidsgiverne som ble intervjuet syntes å være fornøyd med samarbeidet og oppfølgingen fra NAV. De ga uttrykk for at de setter pris på å bli spurt om muligheten for arbeidstrening, uten å bli presset til å ta imot kandidaten. Det var med andre ord tydelig at arbeidsgiverne verdsetter egen autonomi i prosessen; de ønsker selv å avgjøre om det er ønskelig å tilby arbeidstrening i hvert enkelt tilfelle. Trond sa det slik:

«Så vil jeg berømme de som har vært der fra NAV. Veldig åpen og ærlig og grei på alle måter. De har kommet uten noen krav, de spør bare om det er mulig. Og vi vurderer det i hvert enkelt tilfelle.»

Anette sa det veldig tydelig:

«Jeg får CV-er, jeg tar utvelgelsen, jeg vil at NAV skal fortelle meg om de vet noe om de ulike kandidatene som jeg burde vite.»

4.5.1 Planlegging

Alle arbeidsgiverne ønsket informasjon om kandidatene de ble spurt om å ta inn i arbeidstrening. Dette følte de også at de hadde fått, samtidig som de hadde stor forståelse for at taushetsplikt satte begrensninger på informasjonsflyten. Alle arbeidsgiverne hadde derfor som vane å gjennomføre en samtale med den enkelte kandidat etter en innledende

samtale med den aktuelle NAV-veilederen. Trond opplevde da ofte at kandidaten selv åpnet opp og fortalte om sine utfordringer på eget initiativ:

«Når vi da får en samtale med vedkommende, så er det veldig ofte at vedkommende åpner opp og forteller på eget initiativ, hva som er utfordringene. Og det er vi veldig glade for.»

I denne samtalen benyttet gjerne også arbeidsgiver anledningen til å gjøre det tydelig hva som ble forventet; arbeidstid, regler knyttet til sykdom og fravær, krav om norskkunnskaper, hva som skal til for å få fast jobb m.m. Disse to første samtalene bidro da i stor grad til å avdekke både motivasjon, jobbmatch, «personkjemi» og behov for tilrettelegging hos kandidaten. Enkelte ganger kunne det da også skje at man ble enige om at det ikke var hensiktsmessig å tilby arbeidstrening til den spesifikke kandidaten. Knut sa det slik:

«Da er det rett og slett slik at de ikke klarer å oppfylle de kravene som vi har. Og det er ikke noen vanskelige krav nødvendigvis. Og da trenger vi ikke å prøve heller.»

Viktigheten av at arbeidsgiver og arbeidstaker møtes til en samtale underbygges av Lien mfl. (2018, 53). De mener det er arbeidsgiver som best vet hva de trenger og at det er kandidaten som best kan svare på spørsmål om seg selv. De påpeker også at dette kan gi god opplæring og erfaring i det å delta på jobbintervju.

Mandal mfl. (2019, 191) beskriver ærlig innsalg som det å være åpen om både ressursene og utfordringene til brukerne og mener dette er nøkkelen til å lykkes med arbeidsinkludering. De mener også at dette kan være avgjørende for at arbeidsgiver ikke skal falle fra i inkluderingsdugnaden. Dette er i stor grad sammenfallende med funn gjort i denne studien. Samtidig er det viktig å være bevisst på taushetsplikt i iveren etter å tilfredsstillende arbeidsgiveres behov for informasjon. Dette synes arbeidsgiverne i denne studien å være oppmerksomme på og ser ut til å ha funnet en løsning som ansvarliggjør kandidaten i større grad. Veileders rolle i dette konkrete informasjonsarbeidet vil da kunne avgrenses til en samtale med kandidaten i forkant av møtet med arbeidsgiver, for å forberede kandidaten og snakke om hva som kan være greit å dele med arbeidsgiver. På denne måten ivaretar man både taushetsplikten og arbeidsgivers behov for informasjon, samtidig som man ansvarliggjør kandidaten.

Schafft og Spjelkavik (2014a, 35) peker også på mangelen på tydelighet og avklaring av forventninger i planleggingsfasen og viser til at dette gjerne skaper problemer lenger fremme i prosessen. Nicolaisen (2017) mener også det kan være behov for å skape felles forståelse for at arbeidsgiver ikke kan love fast ansettelse før oppstart i arbeidstrening. Samtaler med både NAV-veileder og kandidatene kan på denne måten bidra til at målsetningen med arbeidstreningen blir klar for alle parter, og dermed sikre at man jobber mot samme mål. Dette er også i tråd med Mandal mfl. (2019, 181). De mener også at risikoen for at ordningen blir misbrukt blir redusert ved at avklaring og forventninger blir tydelig avklart. Anette hadde lagt merke til dette og mente at NAV måtte bli flinkere til å avgrense varigheten på arbeidstrening hvis man skulle lykkes med å skape en forståelse for at arbeidstrening faktisk kan være et springbrett til ordinær jobb:

«Det er jo en regel, men den blir ofte brutt».

4.5.2 Oppfølging

Alle arbeidsgiverne i studien syntes å strekke seg langt i inkluderingsarbeidet, og det var tydelig at lang erfaring med å ha folk inne i arbeidstrening hadde lettet på behovet for oppfølging fra NAV. Anette og Trond var de som hadde lengst erfaring med arbeidsinkludering og de var opptatt av at dialogen underveis skulle falle naturlig og være basert på et behov; det skulle ikke være nødvendig å bruke tid på dialog hvis det ikke var behov for det. Trond mente at hvis NAV ikke hørte noe før neste avtalte møte, så gikk alt på skinner. Han viste til at det i forbindelse med oppstart i arbeidstrening gjerne ble avtalt tidspunkt for neste møte:

«Vi avtaler alltid at vi skal ha et evalueringsmøte, setter en dato for det, der vi møter og samtaler både direkte kun oss og også der vedkommende er til stede. Det er en tilbakemelding til NAV, men også til vedkommende som er inne, der vi prater litt om hvordan vi syns det går.»

Knut krevde faste møter med NAV og flyktningetjenesten. Dette kan nok skyldes at dette var et litt mer formalisert samarbeid og i en større skala enn hos de to andre arbeidsgiverne i studien.

«Når vi har så mange inne, så forlanger vi også at NAV og flyktningekontoret stiller her hver måned. (...) Vi skal møtes hver måned fremover der vi spiller inn og får noe tilbake

igjen og løser utfordringene, der ansatte også kommer inn med spørsmål til oss eller flyktningekontoret eller NAV.»

Spjelkavik (2014, 36) peker på viktigheten av god oppfølging, og at det bør bli inngått klare avtaler ved oppstarten på hvordan hver enkelt part skal følge opp. Vedeler (2018, 33) er også opptatt av at virksomheten selv må gjøre et godt forarbeid ved å sørge for at kandidaten får arbeidstrening et meningsfullt innhold. Her handler det på mange måter om å skape en trygghet hos alle parter i samarbeidet. Behovet for slik avklaring tydeliggjøres også av Nicolaisen (2017) som fant at arbeidsgivere ønsker oppfølging i varierende grad; det vil være vanskelig å vite hva den konkrete arbeidsgiveren har behov for om man ikke har snakket om det i forkant. At en arbeidsgiver ønsker friheten til å definere dette behovet selv forutsetter også at NAV har forståelse for arbeidsgivers autonomi i prosessen og tillit til at bedriften følger opp sin del av avtalen, noe som igjen gjenspeiler behovet for klare avtaler ved oppstart.

4.5.3 Virkemidler i NAV

Arbeidsgiverne i studien hadde god erfaring med de fleste tiltak fra NAV. Men de hadde alle til felles at det ikke alltid hadde vært slik; alle poengterte at kunnskap om de ulike tiltakene hadde kommet gradvis over lengre tid. Anette trakk frem mentortiltaket som et eksempel:

«Mentor visste jeg ikke om før for et halvt år siden, eller kanskje ett år. Det var jo noe nytt. Men det er jo det vi har vært hele tiden. Vi har jo vært mentorer for disse folka og hjulpet dem med leilighet, finne bussruter, sende brev til UDI (...)».

Anette var åpen om at de hadde mottatt mentortilskudd fra NAV i noen tilfeller i etterkant, men sitatet synliggjør likevel at motivasjonen som ligger bak arbeidsinkludering i utgangspunktet ikke handler om de økonomiske tilskuddene fra NAV. Det handlet mer om å bidra til at folk hadde et meningsfullt innhold i hverdagen, om det var lønnet arbeid eller ikke. Det å kunne bidra til at folk følte seg mer normale og mer likestilte med andre, var viktig. Ifølge Anette ville ikke det være mulig uten økonomiske tilskudd fra NAV:

«Vi må ha hjelp av NAV til å bruke de ressursene vi faktisk må bruke».

Motivasjonen, eller kanskje mer den manglende motivasjonen, som lå bak de økonomiske tilskuddene fra NAV ble også synliggjort av Trond. Her så man tydelig at det var litt blandede følelser bak det å motta mentortilskudd, samtidig som det lå en aksept i det å bruke tid på dette samfunnsoppdraget og at man bør få litt igjen for det økonomisk:

«Jeg har vært mentor for flere. Og fått mentortilskudd. Det syns jeg er litt sånn...nei...jeg er ikke helt komfortabel med det. Jeg skal jo bare gjøre jobben min. Men greit, vi tar med oss det som er. Det er klart, vi bruker en del tid på det som jeg kanskje skulle brukt på andre arbeidsoppgaver.»

Knut, som hadde hovedsakelig flyktninger inne på arbeidstrening, fortalte at de hadde en egen ansatt som hadde ansvar for å hjelpe kandidatene med dagligdagse ting. Det kunne være alt fra å hjelpe dem med å skrive brev, finne bussruter, sosiale ting m.m., slike ting. I tillegg hadde de såkalte faddere ute på avdelingen som sto for opplæringen i det daglige. De var likevel bevisst på at det skulle være et behov hos den enkelte kandidat for å be om økonomiske tilskudd fra NAV:

«Så vi har egentlig et veldig bevisst forhold til ordningene som er der, det skal ikke være sånn at vi utnytter det. Men vi skal bruke det fordi vi har behov for det. Og da tenker vi at det også er lettere å be om det hvis vi trenger det.»

Han synliggjorde dette ved å fortelle om en person som etter lang tid i praksis hos mange ulike arbeidsgivere hadde fått fast jobb kort tid før intervjuet, selv om han var langt unna å klare kravene som settes til produktivitet. I dette konkrete tilfellet hadde de fått lønnstilskudd fra NAV. Dette gjorde det mulig å jobbe mot målsetningen om full produktivitet fordi vedkommende trengte mer tid. De hadde sett at arbeidsgleden og motivasjonen hadde økt etter at han fikk fast jobb, noe som neppe ville vært tilfelle om han hadde fortsatt i arbeidstrening. Det kan derfor godt tenkes at vedkommende hadde falt helt ut av arbeidslivet om det ikke ble innvilget tilskudd fra NAV.

«Til slutt så er han jo der da. Tror vi. Man ser det på holdningen hans, på selvtilliten hans, disse psykiske delene, at han er en helt annen når han har fått en trygghet på at han klarer å mestre. (...)»

Anette sa det på denne måten:

«Det er klart at i private bedrifter sånn som oss så skal du alltid se tilbake når dagen er omme at i dag har jeg produsert (...) Og da er det klart at (...) det er ikke alle som kvalifiserer for en vanlig lønn.»

De var også relativt like i ønsket om å definere behovet for tiltak og støtte fra NAV. Også her syntes autonomi i samarbeidet viktig for dem alle. Det var tydelig at erfaringen de hadde opparbeidet seg betydde noe for dem og at de forventet at dette også skulle gi en viss status i det videre samarbeidet med NAV. De ga også inntrykk av at det var noe de hadde oppnådd og lyktes med. Knut sa det på denne måten:

«Men det er et samspill hvis man skal lykkes.»

Mange arbeidsgivere blir møtt med fordømmen om at arbeidstrening er utnyttelse av «gratis arbeidskraft» og «kostnadsfri ekstrahjelp» (Nicolaisen, 2017, Mandal mfl., 2019). Arbeidsgiverne i studien har opplevd å bli konfronterte med disse fordømmene både av egne ansatte og andre, og er alle enige om at det ikke er ønskelig å utnytte ordningen med arbeidstrening. Anette stiller seg også særdeles undrende til tidligere bruk av arbeidstrening hos kandidater som kommer dit og hvordan det har påvirket dem.

«Men det er veldig mange som jeg får inn som har vært på hospitering før, som faller helt sammen når de forstår at de skal hospitere igjen. (...) Det som viser seg, er at veldig mange har gått på hospitering i årevis. (...) Og det synes jeg er ille, for da ødelegger du folk sin tro på systemet. (...) Og jeg ser jo på dem at de ikke tror på meg når jeg sier at min intensjon er å ansette dem (...)»

Mandal mfl. (2019, 184) fant at økonomiske virkemidler er viktig for å øke inkluderingen i arbeidslivet. Funn i min studie kan være med på å underbygge dette. Arbeidsgiver har uansett kostnader knyttet til inkludering, både i form av tid og penger, og det synes å være en forutsetning at arbeidsgiver blir kompensert for en del av disse kostnadene. Funn i min studie tyder likevel på at arbeidsgiverne ikke forventer å «gå i null». Det kan ha sammenheng med deres tydelige ønske om å oppnå ansettelse og deres behov for arbeidskraft; den innsatsen og det arbeidet som legges ned i arbeidstrening vil forhåpentligvis komme dem til gode i form av en lojal og arbeidsom ansatt. Det at andre arbeidsgivere hadde hatt den samme kandidaten i arbeidstrening over en lengre periode enn normalt, trenger heller ikke å tyde på at ordningen ble utnyttet. En potensiell forklaring kan være at arbeidsgiver har hatt et ønske om å hjelpe og ta sin del av

samfunnsansvaret, men rett og slett ikke har hatt den nødvendige kunnskapen. Om det i tillegg har vært mangelfull oppfølging fra NAV, språkutfordringer, og en dårlig jobbmatch, så blir forutsetningene for å lykkes relativt dårlige.

Vedeler mfl (2018) fant at lønnstilskudd er viktig for de fleste arbeidsgiverne. Dette underbygges også av Mandal mfl. (2019, 185) som mener at bruk av lønnstilskudd i en overgangsfase kan understøtte overgang til arbeid. Både Anette, Trond og Knut var tydelige på at de ba om lønnstilskudd, eller andre økonomiske tilskudd, om de hadde behov for det. Lønnstilskudd syntes også å være det tilskuddet det hadde best erfaring med, i tillegg til arbeidstrening. Når man har erfaring med å ta inn personer på arbeidstrening og har etablert et godt samarbeid med NAV, vil arbeidsgiverne oppnå en mestringsfølelse og derigjennom autonomi i samarbeidet som gjør det enklere å argumentere for at man trenger konkrete økonomiske tilskudd fra NAV. Funnene tilsier også at arbeidsgiverne gjerne ansetter kandidatene i full stilling, uten tilskudd fra NAV, i de tilfellene der de ser at det er realistisk å oppnå full produktivitet i løpet av kort tid. Ut fra dette kan det være grunn til å hevde at arbeidsgivere har en fornuftig tilnærming til bruk av økonomiske virkemidler, forutsatt at de har den riktige kunnskapen.

4.5.4 Kommunikasjon

Alle arbeidsgiverne ga klart uttrykk for at det var avhengig av å ha en direkte kommunikasjonskanal inn til NAV. De hadde også et godt samarbeid med markedskoordinator i NAV, noe de åpenbart satte stor pris på. Både Anette og Trond ga klart uttrykk for at det var uaktuelt å ringe felles-nummeret til NAV, både fordi det tok tid i å ringe, men hovedsakelig fordi det tok lang tid å få svar. Det viktigste syntes derfor å være direkte kontaktinformasjon til den enkelte veileder og til veiledere på de ulike NAV-kontorene de samarbeidet med.

«Jeg pleier alltid å be om å få direktenummer til de saksbehandlerne eller de konsulentene som er her. For å ringe dette nummeret 55 55 33 33 det er et mareritt. (...) For det kan oppstå problemstillinger som vi ønsker å diskutere, og det må skje nå, ikke i morgen. Og det er litt av utfordringen, vi er en operativ bedrift som må løse ting ganske kjapt.»

Anette var klar på at uten direkte kontaktinformasjon så ville det være uaktuelt å fortsette med arbeidstrening og inkludering:

«Vi er helt avhengig av å ha mailadresse og folk i de ulike områdene som vi har en direkte linje til. For hvis ikke hadde jeg gitt opp. Da hadde det blitt så byråkratisk og trasig at da hadde jeg ikke giddet.»

Behovet for tilgjengelighet, rask respons og én kontaktperson i NAV er et gjennomgående funn i tidligere forskning (Mandal mfl. 2019, Nicolaisen 2017, Schafft og Spjelkavik 2014a, Vedeler 2018). Arbeidsgiverne i studien syntes å likevel å ha forståelse for at det kan by på utfordringer å ha kun én kontaktperson å forholde seg til i NAV-systemet; det viktigste var at den aktuelle veileder var tilgjengelig og ga rask respons.

I forhold til behovet for kommunikasjon med NAV synes arbeidsgiverne å skille seg litt fra hverandre. Knut hadde klare forventninger og stilte krav om et samarbeidsmøte med NAV og/eller flyktningetjenesten én gang i måneden. Han var imidlertid klar på at dette handlet mye om at antallet kandidater de hadde i arbeidstrening var så høyt. Anette og Trond syntes på sin side å ha utviklet en tillit til at NAV bidro på den måten de forventet og hadde ikke tilsvarende forventninger. Mandal mfl. (2019, 191) finner faktisk at langsiktig relasjonsbygging med arbeidsgiver, kombinert med tilgjengelighet fra NAVs side i oppfølgingsløpet, er viktigere for arbeidsgiverne enn økonomisk støtte. De mente også økonomiske virkemidler ikke har noe for seg hvis arbeidsgiver ikke har en trygg og god kommunikasjon med NAV; dialog og en garanti for oppfølging er det som er viktigst for mange arbeidsgivere i en utprøvingssituasjon (Mandal mfl. 2019, 84). Dette underbygges av Bjerck mfl. (2018, 78). Man kan anta at dette handler om forståelsen av at dette er et felles samfunnsoppdrag som flere aktører er ment å samarbeide om, og at arbeidsgiverne er redd for å sitte igjen alene med ansvaret. Gjennom langsiktig relasjonsbygging bygger man opp tillit til hverandre i samarbeidet, noe som reduserer frykten for at de andre partene ikke tar sin del av ansvaret. Dette synes å være tilfelle i min studie.

4.6 Interorganisatorisk samarbeid

Noe som viste seg å bli interessant i denne studien var Knuts frustrasjon over manglende psykisk helsehjelp til kandidater og ansatte, spesielt fordi mange kvier seg for å spørre om hjelp:

«Så de har en historie med seg som veldig mange kanskje er ganske alvorlige også. Kanskje får de noen opplevelser, kanskje trenger de noen å prate med etter hvert. Men da er det fastlege og da må de inn i den vanlige runden. Og det har vi sagt at det er ikke godt nok. For det vi opplever, det er at disse personene ikke nødvendigvis går og spør om hjelp. Så jeg ivrer egentlig nå etter å få til en slags ordning der vi tilbyr dem hjelp.»

Han er samtidig usikker på hvem som må ta ansvaret for at dette kommer på plass, men er bestemt på at dette ansvaret ikke kan ligge hos arbeidsgiver. Han uttrykker sin bekymring for kapasiteten til helsevesenet og de ansatte og etterlyser ansvarstaking ved å beskrive en nylig opplevd situasjon:

«Og det var jo en som prøvde å ta livet sitt, uten at vi ante noe som helst. Han kommer da inn i dette systemet, blir sendt ut på psykiatrisk og utskrevet med én gang. Han prøvde på nytt igjen dagen etterpå og streamet det live. Det var rett og slett ingen ting som indikerte det på jobb her hos oss slik at dette var noe vi kunne fange opp. Og det er derfor jeg tenker at NAV, flyktingetjenesten, eller jeg vet ikke hvilken instans, må være på tilbudssiden for å hjelpe. For de kommer ikke å spør. Så det er en ordning jeg tror vi må få til, for jeg er redd vi får oppleve det flere ganger hvis ikke den kommer på plass. I og med vi har tatt inn så mange. For dette er ikke vi kvalifisert til å ta heller, og vi ønsker ikke å ansette noen til det heller. For dette er i en helt annen kategori.»

Dette sitatet synliggjør at det kreves en innsats og godt samarbeid ikke bare mellom arbeidsgiver, arbeidssøker og NAV, men at samarbeidet med andre aktører også blir viktig for å oppnå resultater og lykkes med arbeidsinkludering; helsevesenet er også en essensiell aktør. Mange med nedsatt arbeidsevne har helsemessige utfordringer som krever oppfølging fra helsevesen og spesialisthelsetjeneste. Mandal mfl. (2019, 52) mener at mangfoldet av aktører, målsetninger og endringer i krav og forventninger kan skape utfordringer og medføre at innsatsen fragmenteres. Dette mener de vil svekke den samlede mål- og resultatoppnåelsen. I tråd med Mandal mfl. (2019) kan man si at kompleksiteten i det interorganisatoriske samarbeidet også øker i takt med antall aktører som skal bidra. Teorien om interorganisatorisk kompleksitet kan dermed også bidra til å forklare utfordringer i samarbeidet med helsevesenet.

Det vil være en viktig forutsetning i det interorganisatoriske samarbeidet at innsatsen koordineres på tvers av aktørene. I forlengelsen av dette vil det også være viktig å fastslå

hvem som har dette koordineringsansvaret. Ifølge definisjonen av begrepet innledningsvis, ser vi at samarbeid mellom behandlere og andre i støtteapparatet også inngår i begrepet. Dette ansvaret vil da være naturlig å legge på NAV. Dette er da med på å synliggjøre antall aktører NAV samarbeider med, kompleksiteten i arbeidsoppgavene og de store kravene til kunnskap og kompetanse hos den enkelte veileder i NAV. Knuts etterlysning av bidrag fra helsevesenet bidrar i så måte til å belyse også kompleksiteten internt i NAV.

For at NAV skal kunne lykkes med dette koordineringsarbeidet er det essensielt at alle parter er inneforstått med og har respekt for hverandres kunnskap, forståelse og kompetanse. Mandal mfl. (2019, 54) skriver at «Kunnskap og forståelse er kontekstavhengig, og forskjeller i måten mennesker opplever, tolker og evaluerer situasjoner på, kan være en konsekvens av ulik profesjonstilhørighet og organisatorisk ståsted». Fra «gammelt av» har legeyrket vært forbundet med stor respekt og autoritet. En lege hadde som regel alltid rett, og det var lite man kunne si eller gjøre for å endre på den etablerte sannheten som en lege gjerne hadde definert. Man kan stille spørsmål til om dette fortsatt delvis er tilfelle. For at NAV skal kunne lykkes med koordineringsarbeidet må man imidlertid minimalisere den kognitive distansen denne holdningen potensielt representerer. Ved å utfordre maktforskjellene som ligger i dette, vil også den strukturelle distansen kunne bli redusert. Det vil samtidig bety at legestanden også respekterer det samfunnsoppdraget og det mandatet NAV har i dagens velferds- og inkluderingsamfunn.

På samme måte som at teorien om interorganisatorisk kompleksitet kan bidra til å forklare *utfordringer* i dette interorganisatoriske samarbeidet, kan teorien også bidra til å forklare hvordan kompleksiteten *reduseres*. Bedriftene i studien var alle underforstått med at gode erfaringer fører videre til læring og utvikling av autonomi og sikkerhet hos den enkelte leder, noe som i sin tur skaper trygghet både hos den enkelte lederen, men også i bedriften og kollegiet som sådan. Samarbeidet med NAV og andre aktører preges også av dette ved at tilliten mellom NAV og den enkelte arbeidsgiver styrkes og at arbeidsgiver har lettere for å stille krav. Igjen blir arbeidsgivers autonomi viktig. På denne måten blir også forventningene mellom de enkelte aktørene klarere. Etter hvert utvikles gjerne også en gjensidig større forståelse for hverandres fagområde, kjernevirksomhet og arbeidsmetoder. Man kan med andre ord si at den kognitive distansen reduseres. Gjennom generelt markedsarbeid og videre samarbeid kan man også skape større forståelse for den enkelte

bedriftens forutsetninger for å fungere som inkluderingsarena. Dette kan i sin tur bidra til at den kognitive distansen reduseres ytterligere.

Gjennom erfaring og samarbeid vil også ansvarsforhold bli enklere å tydeliggjøre. I tillegg vil man oppnå større forståelse for bedriftskulturen og språket som snakkes på arbeidsplassene. Gjennom økt autonomi og kunnskap om NAVs virkemidler, vil man også kunne oppnå økt fleksibilitet i bruken av virkemidlene. På den måten vil også den organisatoriske distansen reduseres.

Den geografiske og den strukturelle distansen kan også minimaliseres; den geografiske distansen kan reduseres ved at direkte kontaktinformasjon utveksles, den kognitive distansen kan reduseres ved at de ulike aktørene blir anerkjent som viktige og delvis likeverdige aktører i inkluderingsarbeidet.

5.0 Konklusjon

I dette siste kapittelet vil jeg først presentere hovedfunnene, før jeg avrunder oppgaven med å belyse behovet for videre forskning.

5.1 Oppsummerende diskusjon

Gjennom et kvalitativt forskningsdesign var målet med denne studien å framskaffe forskningsbasert kunnskap om hvordan man kan lykkes med å inkludere mennesker med funksjonsnedsettelse, helseproblemer og/eller sosiale problemer i det ordinære arbeidslivet. Jeg ønsket å undersøke hvilke erfaringer ledere har med å ha personer med slikt bistandsbehov i arbeidspraksis. Tanken var at det å synliggjøre slik erfaringsbasert kunnskap kunne tenkes å være et innspill for det kontinuerlige utviklingsarbeidet innen arbeidsinkludering og samtidig bidra til å skape større forståelse for hvilke premisser som må være på plass for å lykkes med målsetningen om å få flere i arbeid og aktivitet.

I henhold til dette kom jeg frem til følgende problemstilling:

Hvilke erfaringer og opplevelser har arbeidsgivere som lykkes med inkludering av arbeidssøkere med bistandsbehov?

Datamaterialet bestod av intervju med 3 ledere som hadde god erfaring både med arbeidsinkludering, men også med å ansette kandidater etter endt arbeidstrening.

Alle arbeidsgiverne i studien så ut til å sett verdien av arbeidsinkludering som en alternativ rekrutteringskanal. Her var det imidlertid relativt store forskjeller blant bedriftene. Anette hadde et langsiktig rekrutteringsbehov i tankene; hun ønsket å skape stabilitet i bedriften og ville derfor ha stabile ansatte som ble værende i bedriften. Den andre arbeidsgiveren, Trond, hadde et litt annet langsiktig perspektiv på rekrutteringen, noe som kan sies å være en direkte konsekvens av kostbare formelle kompetansekrav. Knut hadde på sin side 25-30 personer inne på arbeidstrening og hadde til og med ansatt en egen mentor for å hjelpe kandidatene med hverdagslige spørsmål som ikke var arbeidsrelaterte. Man kan si at arbeidsgiveren omtrent hadde profesjonalisert arbeidsinkluderingen som en egen

rekrutteringskanal. Dette kom også tydelig fram når Knut fortalte at andre avdelinger slet med å få tak i kvalifisert arbeidskraft og gjerne ville overta ansatte som hadde blitt rekruttert på denne måten.

Funn i studien peker imidlertid på at ikke alle bedrifter egner seg som arena for arbeidsinkludering. Det kan være holdninger i bedriften som gjør at det vanskelig lar seg gjennomføre på en god måte, men det kan også være mer strukturelle og organisatoriske forhold som gjør en bedrift bedre egnet enn en annen. Det er på det rene at ulike aktører i vil ha ulike forutsetninger for å bidra; en liten privat bedrift med få ansatte vil ha helt andre forutsetninger enn f.eks. en enhet innen offentlig sektor. Om arbeidsinkludering med ordinær ansettelse slår feil i ett enkelt tilfelle og arbeidsgiver da sitter igjen med arbeidsgiveransvaret, kan konsekvensen variere fra å bli totalt ødeleggende for bedriften til å nesten ikke være synlig, avhengig av forutsetningene som lå til grunn i utgangspunktet. Risikovurderingene knyttet til arbeidsinkludering må derfor også ses i lys av motivasjon og forutsetninger for å lykkes. En stor bedrift med mange ansatte og enkle, rutinemessige arbeidsoppgaver og få krav til formell kompetanse, vil i tillegg kunne nyte godt av inkludering som en egen rekrutteringskanal. Dette vil gjøre seg spesielt gjeldende i bedrifter og bransjer som i tillegg har problemer knyttet til rekruttering. Det synes som at gevinstene knyttet til inkludering da langt på vei kan veie opp for risikoen.

Et gjennomgående tema i denne studien er motivasjon; man kan si at motivasjon er en avgjørende faktor i inkluderingsarbeidet både på samfunnsnivå, bedriftsnivå og individnivå. Motivasjon gjør seg i tillegg gjeldende på flere ulike måter hos de ulike aktørene i samarbeidet. Dermed vil motivasjon også gjennomsyre det interorganisatoriske samarbeidet som er avgjørende for å lykkes med arbeidsinkludering.

Oppgaven ble innledet med et sitat av statsminister Erna Solberg der hun inviterer til inkluderingsdugnad. Det at deltakelse i denne dugnaden fremstilles som en invitasjon gir en viss assosiasjon til frivillighet. Likevel representerer denne dugnaden også krav og forventninger som stilles til de ulike samfunnsaktørene, da spesielt den norske stat som blir målt på hvorvidt man klarer å fylle minst 5% av alle ledige stillinger med personer med nedsatt funksjonsevne eller hull i CV'en. I dette ligger det også en ytre kraft i at motivasjonen blir pålagt utenfra. Man kan stille spørsmål til om dette er den beste formen for motivasjon. Dugnadsbegrepet antyder at dette er en felles innsats mot et felles mål.

Dette kan imidlertid problematiseres; det er ikke sikkert at alle er enige i viktigheten av inkludering, ei heller at alle skal bidra like mye og på hvilken måte. Dette blir også synliggjort hos Andreassen og Bergene (2011) når de deler arbeidsgiverne inn i ulike kategorier ut fra måten de forstår samfunnsansvaret og samarbeidet med NAV på.

Opplevelsen av samfunnsansvar gjenspeiles i en mer personlig motivasjon hos den enkelte leder og den enkelte bedrift. Mens den strukturelle motivasjonen så ut til å være av liten betydning, var den personlige motivasjonen mer fremtredende; det fantes et mer dyptliggende ønske om å hjelpe mennesker som sliter og en grunnleggende tro på at de kunne gjøre en forskjell. Det faktum at alle bedriftene i studien kunne sies å tidvis ha utfordringer knyttet til rekruttering, preget også motivasjonen. Arbeidsgiverne så derfor ut til å være både moralske, nytteorienterte og selvtilstrekkelige i sin forståelse av samfunnsansvaret. Her var det imidlertid små forskjeller mellom arbeidsgiverne som gjorde at de befant seg på ulike steder langs aksene mellom moralsk, nytteorientert og selvtilstrekkelig.

Studien viser at ledelse vil være særdeles viktig for å skape en felles forståelse for innsatsen som kreves i inkluderingsarbeidet. For å lykkes med arbeidsinkludering er derfor lederforankring og personlig interesse og motivasjon hos ledelsen avgjørende. Studien viser også at noe av det viktigste for å lykkes med arbeidsinkludering er at bedriften som sådan er motivert for å legge ned innsatsen som kreves i arbeidsinkluderingsprosessen. Motivasjonen gjør seg gjeldende både gjennom personlig interesse, engasjement og forankring hos ledelsen, men også hos de andre ansatte i bedriften. Man kommer ikke langt med inkludering uten at de ansatte i bedriften er positivt innstilt. Det påpekes at det er kollegene i det daglige som skal stå for den konkrete opplæringen, og da er det viktig at også kollegene er personlig motiverte og at dette gjerne også gir dem noe på et mer personlig plan. Det at de øvrige ansatte i tillegg ser verdien av å ta sosialt ansvar er nok også med på å definere motivasjonen. Det samme gjelder vissheten om at man selv vil bli ivaretatt på en god måte om man får et tilretteleggingsbehov selv. Et godt arbeidsmiljø er et viktig bidrag til god helse og arbeidsevne, og kan forhindre at folk faller ut av arbeidslivet. Funn i studien tilsier at det ofte er en gjensidig påvirkning mellom inkludering og arbeidsmiljø; et godt arbeidsmiljø er gjerne en forutsetning for å lykkes med arbeidsinkludering, samtidig som arbeidsinkludering bidrar til å utvikle arbeidsmiljøet i positiv retning.

At bedriftene opparbeider seg positive erfaringer, ser ut til å være avgjørende for motivasjonen til å fortsette med arbeidsinkludering. Det ser også ut til at erfaring og læring bidrar til å skape trygghet hos den enkelte leder og bedrift. I det ligger også at NAV må ha forståelse for arbeidsgiveres behov for autonomi i inkluderingsarbeidet. Ut fra dette kan man dra en logisk slutning om at informasjon og støtte vil være spesielt viktig ved rekruttering av nye arbeidsgivere til inkluderingsdugnaden. Om man lykkes med dette, vil man trolig kunne skape flere gode samarbeid og flere gode arenaer for inkludering. Gjennom god oppfølging, kunnskap og respekt for hverandres og hverandres samfunnsoppdrag vil man i tillegg kunne redusere frafallet av virksomheter som har bidratt i inkluderingsdugnaden. Dette vil i sin tur gi økte muligheter for å skape god jobbmatch ved at man har flere ulike arbeidsgivere å spille på, noe som igjen skaper gode erfaringer. Vi ser dermed igjen et eksempel på gjensidig påvirkning.

Studien viser at den enkelte arbeidssøkerens motivasjon er avgjørende for at vedkommende skal få innpass i det ordinære arbeidslivet. Dette kommer også godt til syne når mer personlige og egenskaper og interesser trekkes fram i en utvidet forståelse av kompetansebegrepet. I tråd med dette er det også viktig å skape en god jobbmatch. I tillegg til interesse for arbeidsoppgavene som skal utføres, synes det relasjonelle og den såkalte personkjemien også å være viktig. Om den aktuelle bedriften i tillegg har et rekrutteringsbehov så er sjansene store for at arbeidstreningen ender med en ordinær ansettelse.

I motsatt tilfelle synes det på mange måter logisk at arbeidstreningen avsluttes om man ser at inkluderingen ikke vil lykkes. Likevel var et av de mest overraskende funnene i studien at arbeidstreningen ble avsluttet etter så kort tid, gjerne bare et par uker. Bedriftene var tydelige på at dette delvis var for å unngå unødvendig bruk av ressurser i bedriften. Dette på tross av at bedriften ikke hadde lønnsutgifter i arbeidsutprøvsperioden og eventuelle tilskudd som fulgte med fra NAV. De mente like fullt at bedriften hadde merkostnader knyttet til inkluderingen i form av tiden og innsatsen som kreves, kostnader de ikke fikk kompensasjon for. Den viktigste årsaken syntes likevel å være av hensyn til den enkelte arbeidssøkeren; de var opptatt av at det ville finnes andre og bedre muligheter for den enkelte, at jobbmatchen rett og slett ikke var der, eller at kandidaten rett og slett trengte mer tid før han eller hun var klar.

Studien viser at det kan være avgjørende å få til et godt samarbeid mellom NAV arbeidsgiver og arbeidstaker og redusere distansen mellom dem. Det må i tillegg være enkelt for arbeidsgiver å oppnå kontakt og få rask respons. Samarbeidet med andre aktører kan også ha avgjørende betydning i inkluderingsarbeidet. Arbeid og aktivitet kan i mange tilfeller motvirke sykdom eller helseplager. Dette understreker at de ulike politikkområdene må virke sammen for å bidra til en god samfunnsutvikling. Funn gjort i denne studien viser imidlertid at det ikke bare er politikkområdene som må samarbeide; for at dette samarbeidet skal fungere må de ulike aktørene innenfor de ulike politikkområdene effektivt utføre det. Her peker jeg blant annet på viktigheten av et velfungerende helsevesen med god kompetanse og kapasitet. Det totale antallet aktører kan derfor være høyt og koordineringen mellom dem kan være krevende. Dette mener jeg er med på å belyse kompleksiteten både internt i NAV og spesielt i det interorganisatoriske samarbeidet. De ulike forutsetningene som trekkes fram i denne studien ser ut til å påvirke ulike aspekter i det omfattende samarbeidet som arbeidsinkluderingen medfører. Her fremstår spesielt erfaring og læring både hos bedriftene, men også hos de andre aktuelle aktørene som sentralt for å forenkle det interorganisatoriske samarbeidet.

Covid-19 har medført store i samfunnet og gitt store konsekvenser både for enkeltpersoner og arbeidsgivere; flere arbeidsplasser har blitt borte fordi bedrifter har måttet stenge, arbeidssøkere har av hensyn til smittevern ikke kunnet delta i planlagt og pågående arbeidstrening og bedrifter har nedsatt kapasitet til å ta inn kandidater på arbeidstrening. Som en konsekvens av dette, og den sosiale nedstenging av samfunnet, ser vi at flere kan utvikle større psykiske helseproblemer. Inkluderingsdugnaden og det interorganisatoriske samarbeidet vil derfor bli viktigere enn noensinne.

5.2 Forslag til videre forskning

Problemstillingen i denne studien har i utgangspunktet hatt en positiv undertone ved å ha fokus på suksesskriterier og vilkår for å lykkes med arbeidsinkludering. Et av hovedfunnene i studien er også at positive erfaringer er med på å underbygge motivasjonen for å ta inn personer i arbeidstrening. Det både denne studien og tidligere forskning har lite grunnlag for å si noe om, er årsakene til at virksomheter ikke ønsker å ta inn folk på

arbeidstrening, eller rett og slett slutter med det. Dette er noe som bør kartlegges mer systematisk.

I forskning frem til nå har det vært mye fokus på brukerperspektivet i arbeidsinkludering, det å skape en god jobbmatch og sørge for god informasjon. Det har også vært en del fokus på de organisatoriske forutsetningene for å lykkes i størst mulig grad, turnover, antall ansatte osv. Nå er kanskje tiden inne for å sette dette inn i en større sammenheng med arbeidsmiljø og ledelseskultur som forutsetninger. For meg virker det nemlig klart at selv om alle strukturelle forutsetninger er på plass, så kommer man ikke langt med arbeidsinkludering om ikke riktige holdninger, menneskesyn og ledelseskultur også er på plass. I videre forskning kan det derfor være hensiktsmessig å se på hvilken betydning ledelse, arbeidsmiljø og sosial støtte har som premiss for inkludering. Vil det avhenge av hvilken lederstil som er rådende i bedriften om bedriften egner seg for arbeidsinkludering?

Det har tidligere i studien blitt trukket fram at fokuset i inkluderingsarbeidet, både når det gjelder tidligere forskning og i den generelle samfunnsdebatten, synes å ha vært mest på samarbeidet mellom arbeidsgiver, arbeidssøker og NAV. Vi synes å glemme at også andre samfunnsaktører spiller en stor rolle. Dette blir også synliggjort i denne studien. Studiens rammer og omfang setter likevel begrensninger på hvor dypt jeg kan utforske kompleksiteten i dette interorganisatoriske samarbeidet. Dette kan etter min mening være både nyttig og fruktbart å forske videre på.

6.0 Referanser

- Aksnes, Siri Yde. 2019. «Arbeidsgiverrettet arbeidsinkludering: Ny politikk, ny praksis.» Doktorgradsoppgave. Oslo Metropolitan University.
<https://oda-hioa.archive.knowledgearc.net/bitstream/handle/10642/7615/A-19-26-manus-Aksnes-ny.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Andreassen, Tone Alm, og Ann Cecilie Bergene. 2011. "Forpliktelse, omsorg eller nytte - arbeidsgiveres inkluderingsansvar og forventninger til NAV." *Søkelys på Arbeidslivet*, 28 (04):317-334.
<https://www.idunn.no/spa/2011/04/art04>
- Andreassen, Tone Alm og Knut Fossetøl. 2014. «Utfordrende inkluderingspolitikk. Samstyring for omforming av institusjonell logikk i arbeidslivet, helsetjenesten og NAV.» *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 55 (4): 173-202.
https://www.idunn.no/tfs/2014/02/utfordrende_inkluderingspolitikk_-_samstyring_for_omforming
- Arbeids- og sosialdepartementet. «NAV i en ny tid - for arbeid og aktivitet.» St. meld. nr. 33 (2015-2016). Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet, 2016.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-33-20152016/id2501017/?ch=1>
- Arbeids- og velferdsdirektoratet. 2010. «Retningslinjer for oppfølgingsvedtak i NAV.» Publisert 11. november, 2010.
https://www.nav.no/sok/_/attachment/inline/f33ef832-47d3-4f18-aa90-914deb160d4a:a1d2dc872734612436cd01a9ebb0f0a7445a4acb/retningslinjer-for-oppfolgingsvedtak-i-nav.pdf
- Bjerck, Mari, Maria Røhnebæk, Trude Hella Eide og Torhild Andersen. 2018. «Motivasjon og hindre for inkludering av flyktninger. Et dypdykk i arbeidsgiverperspektivet.» ØF-rapport 02/2018. Lillehammer: Østlandsforskning.
https://www.ostforsk.no/wp-content/uploads/2018/04/201802_Motivasjon_og_hindre_for_inkludering_av_flyktinger.pdf
- Ekspertgruppen. 2015. «Et NAV med muligheter. Bedre brukermøter, større handlingsrom og tettere på arbeidsmarkedet.» Gjennomgang av NAV. Sluttrapport.
https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/asd/dokumenter/2015/sluttrapport-ekspertgruppen-nav_9.4.15.pdf

- Falkum, Eivind. 2012. «Risiko og inkludering. Betingelser for funksjonshemmedes og eldre deltakelse i arbeidslivet.» AFI-rapport 11/2012. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet. <https://evalueringsportalen.no/evaluering/risiko-og-inkludering-betingelser-for-funksjonshemmedes-og-eldres-deltakelse-i-arbeidslivet/Sluttrapport%20Risiko%20og%20inkludering%20AFI.pdf/@@inline>
- Falkum, Eivind og Anne Grethe Solberg. 2015. «Arbeidsgiveres inkluderingsevne.» AFI-rapport 5/2015. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet. <https://evalueringsportalen.no/evaluering/arbeidsgiveres-inkluderingsevne/Sluttrapport%20Arbeidsgiveres%20inkluderingsevne.pdf.pdf/@@inline>
- Falkum, Eivind, Angelika Schafft og Øystein Spjelkavik. 2014. «Arbeidsgivernes rolle i inkluderingen.» I *Inkluderingskompetanse. Ordinært arbeid som mål og middel*, redigert av Øystein Spjelkavik, 143-155. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Finansdepartementet. «Perspektivmeldingen 2017.» St. meld. nr. 29 (2016-2017). Oslo: Finansdepartementet, 2017. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-29-20162017/id2546674/?ch=1>
- Grønmo, Sigmund. 2016. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Holte, Kari Anne, Astrid Solberg og Ida Holth Mathiesen. 2017. «Unge – Ressurs eller risiko? Bedrifters syn på unges inntreden i arbeidslivet, handlingsrom for inkludering og NAV sin rolle.» Rapport – 2017/254. Iris samfunnsforskning. http://www.forebygging.no/Global/Rapport%20IRIS%202017-254_Unge-Ressurs%20eller%20risiko.pdf
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. ed. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Klethagen, Pål og Øystein Spjelkavik. 2018. «Samarbeid om utvikling av inkluderingskompetanse i virksomhetene ved hjelp av «naturlig bistand» (mentor)» Første delrapport. FoU-resultat 01:2018. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. 2018. «Tekst som skal inn i supplerende tildelingsbrev for 2018 – inkluderingsdugnaden og 5%-målet.» Rundskriv H-3/18. Oslo: Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2018. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/tekst-som-skal-inn-i-supplerende-tildelingsbrev-for-2018---inkluderingsdugnaden-og-5-malet/id2605115/>

- Kvale, Steinar. 2004. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Lien, Lise, Jørgen Svalund og Leif E. Moland. 2018. «Sysselsetting av unge med nedsatt funksjonsevne.» En kartlegging av et utvalg NAV-prosjekter.» Fafo-rapport 2018:46. Oslo: Fafo.
<https://www.faf.no/zoo-publikasjoner/faf-rapporter/item/sysselsetting-av-unge-med-nedsatt-funksjonsevne-3>
- Malterud, Kirsti. 2004. *Kvalitative metoder i medisinsk forskning – En innføring*. Oslo: Universitetsforlaget
- Mamelund, Svenn-Erik og Steinar Widding. 2014. «NAV's formidlings- og rekrutteringstjenester.» AFI-rapport 14/2014. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
<https://evalueringportalen.no/evaluering/navs-formidlings-og-rekrutteringstjenester/r2014-14%20%281%29.pdf/@@inline>
- Mandal, Roland, Trude Midtgård og Siri Mordal. 2019. «Arbeidsinkludering. Med arbeidsgiverne på laget.» SINTEF rapport 2019/0060. Trondheim: SINTEF.
<https://www.sintef.no/globalassets/sintef-digital/helse/arbeidsinkludering---med-arbeidsgiveren-pa-laget.-rapport.pdf>
- NAV. 2013. «Kompetansestrategi for NAV 2013-2020.»
[file:///C:/Users/S147578/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/kompetansestrategi-for-nav%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/S147578/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/kompetansestrategi-for-nav%20(4).pdf)
- NAV. 2016. «NAV's omverdensanalyse 2016. Utvikling, trender og konsekvenser fram mot 2030.» NAV-rapport 3/2016. Oslo: Arbeids- og velferdsdirektoratet.
<https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/nav-rapportserie/nav-rapporter/omverdensanalyse-2016>
- NAV. 2019. «NAV's Omverdensanalyse 2019. Utvikling, trender og konsekvenser fram mot 2030.» NAV-Rapport 1/2019. Oslo: Arbeids- og velferdsdirektoratet.
<https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/flere-statistikkomrader/analyser/navs-omverdensanalyse-2019>
- NAV. 2020a. «Svak økning i antall mottakere av arbeidsavklaringspenger i 3. kvartal.» Publisert 20. oktober, 2020. <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/aap-nedsatt-arbeidsevne-og-uforetrygd-statistikk/nyheter/svak-okning-i-antall-mottakere-av-arbeidsavklaringspenger-i-3.kvartal>
- NAV. 2020b. «Svak nedgang i uføreandelen i 3. kvartal.» Publisert 6. november, 2020.
<https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/aap-nedsatt-arbeidsevne-og-uforetrygd-statistikk/nyheter/svak-nedgang-i-uforeandelen-i-3.kvartal>

- NAV. 2020c. «Lavere sykefravær, men fortsatt koronaeffekt». Publisert 2. september, 2020. <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/sykefravar-statistikk/nyheter/lavere-sykefravaer-men-fortsatt-koronaeffekt>
- Nicolaisen, Heidi. 2017. «Inkludering av unge på AAP – Et arbeidsgiverperspektiv.» *Arbeid og Velferd*, 2017 (2): 35-48.
<https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/arbeid-og-velferd/arbeid-og-velferd/inkludering-av-unge-pa-aap-et-arbeidsgiverperspektiv>
- NOU 2001: 22. *Fra bruker til borger – En strategi for nedbygging av funksjonshemmede barrierer*. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2001-22/id143931/?ch=1>
- NOU 2012: 6. *Arbeidsrettede tiltak*. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2012-6/id672029/?ch=1>
- Ramvi, Ellen og Linn Farstad. 2011. «Arbeid og psykisk helse. En kvalitativ studie av lederes erfaringer med å ha unge voksne med psykisk lidelse i arbeidspraksis.» Stavanger: UiS.
- Ramvi, Ellen, Lise Løvereide og Lisbet Skeie Skarpaas. 2013. «Veien inn i arbeidslivet. Lederes erfaring med inkludering av unge voksne med psykiske helseplager.» Stavanger: UiS.
- Schafft, Angelica og Øystein Spjelkavik. 2014a. «Arbeidsgiverperspektiver på inkludering: Hva er god inkluderingskompetanse?» AFI-rapport 5/2014. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
<https://fagarkivet.oslomet.no/jspui/bitstream/20.500.12199/6237/1/r2014-5.pdf>
- Schafft, Angelica og Øystein Spjelkavik. 2014b. «Arbeidsgiveres erfaringer med inkludering.» I *Inkluderingskompetanse. Ordinært arbeid som mål og middel*, redigert av Øystein Spjelkavik, 143-155. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Spjelkavik, Øystein. 2014. «Ordinært arbeidsliv som metode og mål.» I *Inkluderingskompetanse. Ordinært arbeid som mål og middel*, redigert av Øystein Spjelkavik, 33-49. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Spjelkavik, Øystein, Heidi Enehaug, Pål Klethagen og Angelika Schafft. 2020. «Arbeidsinkludering og mentor. Inkluderingskompetanse gjennom samskaping.» AFI-rapport 2020 – 01. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
<https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/forskningsrapporter-og-evalueringer-finansiert-av-nav/redusert-funksjonsevne->

[rapportarkiv/arbeidsinkludering-og-mentor.inkluderingskompetanse-gjennom-samskaping](#)

Statistisk Sentralbyrå. 2020. «Økonomisk sosialhjelp.» Oppdatert 2. november 2020.

<https://www.ssb.no/sosiale-forhold-og-kriminalitet/statistikker/soshjelpk/aar>

Vedeler, Jannike Solstad, Miriam Evensen, Elisabeth Ugreninov og Are Vegard Haug.

2018. «Arbeidsgiveres inkluderingspraksiser. Hva kjennetegner arbeidsgivere som ønsker å rekruttere unge med psykiske helseproblemer og «hull i CV-en»?» NOVA Notat 1/2018. Oslo: Velferdsforskningsinstituttet.

<https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/forskningsrapporter-og-evalueringer-finansiert-av-nav/ redusert-funksjonsevne-rapportarkiv/arbeidsgiveres-inkluderingspraksiser>

7.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide

Det gjøres oppmerksom på at dette er en tematisk oppbygging av intervjuet. Spørsmålene vil variere noe fra informant til informant, avhengig av ulike aspekt som introduseres.

Innledende spørsmål om arbeidsgiver og bedriften

Kan du fortelle litt om deg selv (alder, stilling, ansiennitet, ansvar i bedriften)?

Kan du fortelle litt om bedriften?

Kan du fortelle litt om arbeidsmiljøet i bedriften?

Innledende spørsmål om arbeidsinkludering

- Hvorfor har dere valgt å ta inn kandidater i arbeidstrening?
- Hvor mange personer har bedriften hatt i arbeidstrening via NAV?
- Hvilken rolle har du hatt i forhold til de dere har hatt i arbeidstrening?
- Hvilke arbeidsrettede tiltak har dere erfaring med?
- Ble dere som arbeidsgiver informert på forhånd om kandidatens tilretteleggingsbehov/nedsatte arbeidsevne?
- Hvor mange personer har fått jobb i bedriften etter gjennomført tiltak via NAV?
- Fortell litt om hva som var avgjørende for at akkurat disse fikk tilbud om jobb.
- Hvilke grep har dere gjort for å tilrettelegge for kandidatene?
- Fortell litt om hvorfor enkelte ikke fikk tilbud om jobb.

Hovedspørsmål – positive og utfordrende elementer med arbeidsinkludering

Hvilke erfaringer har dere med å ta imot personer med nedsatt arbeidsevne i CV'en?

Hva mener du er den største forutsetningen for å lykkes med inkludering av personer med nedsatt arbeidsevne?

Hva mener du er den største utfordringen knyttet til inkludering av personer med nedsatt arbeidsevne?

Hovedspørsmål –positive og utfordrende elementer i samarbeidet med NAV

Hvordan opplever du samarbeidet med NAV?

Hvordan opplever du at NAV samarbeider med den enkelte kandidaten?

Har det vært andre instanser eller samarbeidspartnere inne i bildet?

Avslutning og oppsummering

Er det noe vi ikke har snakket om, eller er det noe du mener er viktig å adressere, som du gjerne vil fortelle om?

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet ”Å lykkes med arbeidsinkludering - et arbeidsgiverperspektiv”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvilke erfaringer arbeidsgivere har med å ta i mot personer med hull i CV'en i arbeidstrening. Målet er å få mer kunnskap om hva som er viktig for å lykkes med arbeidsinkludering av personer som, av helsemessige eller andre grunner, ikke er i arbeid.

Forskningsprosjektet er en masteroppgave i samfunnsendring, organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Molde. Masterstudent er Lene Fosseng Sjøholt, som til vanlig jobber som veileder i NAV Ålesund. Veileder på prosjektet er tidligere førsteamanuensis, Lars Magne Rønhovde.

Hvorfor får du spørsmål om å delta og hva innebærer det for deg?

Markedskoordinator i NAV Møre og Romsdal har kjennskap til at du og din arbeidsplass har erfaring med arbeidsinkludering og retter i den forbindelse en forespørsel til deg om du vil delta i studien. Hvis du velger å delta, innebærer det at du stiller til et intervju for å snakke om dine erfaringer med å ha en eller flere personer med nedsatt arbeidsevne i arbeidstrening. Intervjuet tar cirka en time. Du bestemmer hvor det skal foregå og når det passer best for deg. Intervjuet vil bli tatt opp med mobiltelefon via en app som ivaretar hensynet til personvern. Intervjuet vil deretter bli transkribert og anonymisert.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Alle opptak og data blir lagret bak en brannmur og alle opplysninger om deg vil bli behandlet uten navn eller andre direkte gjenkjennende opplysninger. Det er kun forsker i prosjektet som vil ha tilgang til lydbånd og til å innhente opplysninger som kan spores tilbake til deg som informant. Alle personlige opplysninger vil bli slettet når prosjektet avsluttes, noe som etter planen er november 2020.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Masterstudent ved Høgskolen i Molde Lene Fosseng Sjøholt, lene.fosseng.sjoholt@nav.no, tlf. 976 07 635.
- Veileder ved Høgskolen i Molde Lars Magne Rønhovde, lars.m.ronhovde@himolde.no.
- Vårt personvernombud: Merete Ludviksen, merete.ludviksen@himolde.no, tlf. 712 14 118.

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

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

Med vennlig hilsen

Lars Magne Rønhovde

Veileder

Lene Fosseng Sjøholt

Masterstudent

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Å lykkes med arbeidsinkludering – et arbeidsgiverperspektiv», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)