

# Evaluering av sentralforvaltningens trainee-program for høyt utdannede personer med funksjonsnedsettelse

av

Ingebjørg Skarpaas og Ingrid Rusnes

AFI-notat 17/2008

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS NOTATSERIE  
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S OCCATIONAL PAPERS

© Arbeidsforskningsinstituttet AS, 2008

© The Work Research Institute

© Forfattere/Authors

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i «Lov om opphavsrett til åndsverk», «Lov om rett til fotografi» og «Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet.»

All rights reserved. This publication, or part thereof, may not be reproduced in any form without written permission from the publisher.

ISBN 978-82-7609-240-0

ISSN 0801-7816

Arbeidsforskningsinstituttet AS  
Pb. 6954 St. Olavs plass  
NO-0130 OSLO

Work Research Institute  
P.O.Box 6954 St. Olavs pl.  
NO-0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00

Telefax: +47 22 56 89 18

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

Notatet kan lastes ned fra hjemmesiden: [www.afi-wri.no](http://www.afi-wri.no)

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS NOTATSERIE  
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S OCCASIONAL PAPERS

*Temaområde:*  
Mestring, integrering og organisering

*Notat nr.:*  
17/2008

*Tittel:*  
Evaluering av sentralforvaltningens trainee-program  
for høyt utdannede personer med funksjonsnedsettelse

*Dato*  
Oktober 2008

*Forfattere:*  
Ingebjørg Skarpaas og Ingrid Rusnes

*Antall sider:*  
92

*Resymé:*

Denne evalueringen har vist at trainee-programmet i sentralforvaltningen har gitt personer med funksjonsnedsettelse og høy utdanning muligheten til å få relevant jobberfaring, og for noen en fast jobb. Samtidig har departementene erfart at det å ansette kvalifiserte personer med funksjonsnedsettelser ikke er så annerledes enn andre ansettelsesprosesser, og at de utfordringene som oppstår, ikke er større enn at de lar seg løse – enten med fysisk tilrettelegging, eller organisering av arbeid og oppgaver. Imidlertid setter noen traineer, linjeledere og mentorer spørsmål ved hensikten ved å bruke ressurser og tid på opplæring (fra departementenes side) og læring i spesifikke fag-/saksområder, for så å avslutte et arbeidsforhold som fungerer, pga manglende stillingshjemler. For noen kan traineeprogrammet dermed blir mer som et arbeidsmarkedstiltak, bare med ordinære arbeidsoppgaver og betingelser, enn en rekrutteringskanal inn i høyere stillinger. Hva som skjer med traineene etter at arbeidsforholdet er avsluttet, og om de får jobb i sentralforvaltningen eller andre steder, vil fremtiden vise.

*Emneord:*

- Personer med høy utdanning, funksjonsnedsettelse og arbeid
- Trainee-program
- Regjeringens tiltaksplan for personer med funksjonsnedsettelse
- Inkluderende arbeidsliv



Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) har på oppdrag fra Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD) evaluert sentralforvaltningens trainee-program for personer med funksjonsnedsettelse. Evalueringen foregikk i perioden 8. april til 2. juli 2008.

Notatet omhandler planleggingen, gjennomføringen og resultatet av trainee-programmet, som ble utført av daværende Statskonsult, nå direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI). Vi belyser traineenes og representanter fra sentralforvaltningens erfaringer med henholdsvis programmet og arbeidsforholdet i departementene.

I utgangspunktet så vi for oss at casene i evalueringen var *arbeidsforholdene i departementene* og de ulike elementene i *trainee-programmet* (fellessamlingene, mentorordningen og basisgruppene), og at evalueringen skulle innebære en vurdering av disse to delene. Vi oppdaget imidlertid tidlig at det langt forut for at programmet startet – i iverksettelsesprosessen av programmet i FAD, og senere i planleggingsfasen i Statskonsult – foregikk diskusjoner og prosesser som har vært nybrottsarbeid. Disse prosessene er også trukket inn i evalueringen.

Tusen takk til traineene som stilte som informanter. Dere har gitt oss viktige eksempler på vellykkede erfaringer, men også pekt på ulike forbedringspotensial. Takk til linjelederne som har belyst departementene som arbeidsplass, og rettet søkelyset på forhold som hemmer og fremmer gode arbeidsforhold for personer med nedsatt funksjonsevne. En takk går også til mentorene, som har fylt ut bildet gjennom sine erfaringer og refleksjoner. Det har vært spennende å snakke med dere alle.

En dobbelt takk går til FAD, for at dere ga oss et innblikk i hvilke praktiske, juridiske og verdibaserte utfordringer dere erfarte i møte med programmet og for fleksibelt samarbeid under evalueringen. Takk også til den tidligere trainee-staben i DIFI for viktige bidrag og erfaringer.

Oslo 2. juli 2008

Ingebjørg Skarpaas

Prosjektleder



# INNHOLDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG .....	vii
<b>1 FLERE PERSONER MED FUNKSJONSNEDESETTELSE INN I OFFENTLIG SEKTOR .....</b>	<b>1</b>
1.1 Innledning .....	1
1.2 FADs rolle i trainee-programmet .....	2
1.3 Hensikten med evalueringen .....	2
1.4 Metode .....	3
1.5 Rapportens oppbygning .....	6
<b>2 TRAINEE-PROGRAM I SENTRALFORVALTNINGEN FOR PERSONER MED NEDSATT FUNKSJONSEVNE .....</b>	<b>7</b>
2.1 Et trainee-program for personer med funksjonsnedsettelse .....	7
2.2 Hvordan utvikle et trainee-program for personer med funksjonsnedsettelse? .....	8
2.3 Målsettingen med trainee-programmet .....	9
2.4 Trainee-programmet ut på anbud .....	10
2.5 Statskonsult - ansvarlig for gjennomføringen av programmet .....	11
2.6 Sentral organisering av programmet .....	14
2.7 Oppstartsfasen – påtvunget autonomi til departementene .....	14
2.8 Kartlegging av kompetansebehov .....	16
2.9 Fagpanelets rolle – bruk av nettverk .....	17
2.10 Utlysningsprosessen – programmet ”går på en smell” .....	17
2.11 Hvem ble trainee? .....	20
2.12 Linjeledernes rolle i rekrutteringen .....	21
2.13 Mentorordningen .....	21
2.14 Arrangerte samlinger .....	22
2.15 Basisgruppeinndeling .....	22
2.16 Hvordan ta opp temaet ”funksjonsnedsettelse”? .....	23
2.17 Bratt læringskurve i FAD og DIFI .....	23
<b>3 ERFARINGER MED PROGRAMMET .....</b>	<b>25</b>
3.1 Innledning .....	25
3.2 Programmets overordnede mål og hensikt .....	25
3.3 Motivasjon for deltagelse i programmet .....	27
3.4 Hva er en trainee? .....	29
3.5 Ulike starttidspunkt .....	34
3.6 Åpenhet og tabu i programmet .....	34
3.7 Utbytte av trainee-samlingene .....	37
3.8 Basisgruppene .....	40
3.9 Mentorordningen .....	43
3.10 Opplevelser av Statskonsults rolle .....	48
3.11 Ble forventningene innfridd? .....	50
3.12 Linjeledernes erfaringer med Statskonsult .....	51
3.13 Trenger man egne trainee-program for denne målgruppen? .....	52

<b>4</b>	<b>TRAINEENES ERFARINGER FRA ARBEIDSFORHOLDET .....</b>	<b>55</b>
4.1	Innledning .....	55
4.2	Rekrutteringsperioden .....	55
4.3	Den første tiden – opprettet stilling.....	55
4.4	Åpenhet og tabu på arbeidsplassen .....	56
4.5	Opplæring, oppfølging og ledernes rolle .....	57
4.6	Dårlig selvtillit som en konsekvens av funksjonsnedsettelse .....	58
4.7	Faglig og personlig utvikling .....	59
4.8	Tilrettelegging .....	61
4.9	Muligheter for videre ansettelse.....	61
4.10	Det totale utbyttet.....	64
4.11	Avslutning .....	65
<b>5</b>	<b>DEPARTEMENTENES ERFARINGER - SETT FRA LINJELEDERES OG MENTORERS STÅSTED .....</b>	<b>67</b>
5.1	Innledning .....	67
5.2	Programmets mål og hensikt.....	67
5.3	”Trainee” i departementet .....	70
5.4	Rekrutteringsprosessen – ”Jeg vant!” .....	71
5.5	Forventninger til traineen.....	72
5.6	Oppfølging og opplæring .....	72
5.7	Ulike arbeidssituasjoner og oppgaver .....	73
5.8	Åpenhet rundt funksjonsnedsettelsen.....	74
5.9	Tilrettelegging – nedsatt funksjonsevne .....	75
5.10	”Takk for nå” - synspunkter rundt videre jobb .....	76
5.11	Departementet som arbeidsplass .....	76
5.12	Suksesskriterier .....	78
5.13	Læring i departementene.....	79
5.14	Generelle erfaringer .....	80
<b>6</b>	<b>OPPSUMMERENDE KONKLUSJON .....</b>	<b>82</b>
6.1	Innledning .....	82
6.2	Traineeenes utbytte – ble målet nådd. ....	82
6.3	Læring i departementene.....	82
6.4	Betydningen av trainee-programmet.....	84
6.5	Læring knyttet til implementeringen og gjennomføringen av programmet.....	85
<b>7</b>	<b>INFORMANTENES RÅD TIL AKTØRER I ET TILSVARENDE TRAINEE-PROGRAM .....</b>	<b>88</b>
7.1	Råd til utviklere/gjennomførere av trainee-program.....	88
7.2	Råd til fremtidige traineer .....	90
7.3	Råd til fremtidige linjeledere .....	91
7.4	Råd til fremtidige mentorer.....	91
<b>8</b>	<b>Referanser .....</b>	<b>92</b>



Et trainee-program i sentralforvaltningen for personer med funksjonsnedsettelse, er ett av tre tiltak i regjeringens tiltaksplan for å ansette flere personer med nedsatt funksjonsevne i statlig sektor. Regjeringens hovedmål er at 5 % av alle nyansettelser i statlig sektor skal gå til personer med funksjonsnedsettelse. Trainee-programmet er et ledd i å nå dette målet.

Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD) fikk ansvaret for å iverksette trainee-programmet, og Statskonsult, nå Direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI), ble gjennom en anbudsrunde tildelt ansvaret for å utvikle og gjennomføre programmet.

Programmet rekrutterte 16 traineer, fordelt på hvert sitt departement, som i ett år ble ansatt i departementet, samtidig som de deltok på trainee-programmet som ble ledet av Statskonsult. Ett departement ansatte ikke trainee.

Trainee-programmet besto av tre *trainee-samlinger* (hver over tre dager), individuelle oppfølgingssamtaler, tilbud om en personlig *mentor* og deltakelse i en *basisgruppe* med andre traineer. Statskonsult gjennomførte også samlinger med linjelederne og mentorene.

Av de til sammen 16 traineene som deltok i programmet, ønsket elleve traineer å delta i denne evalueringen. Etter samtykke fra traineene, har vi snakket med seks linjeledere og fem mentorer. Vi har også intervjuet tre sentrale personer i FAD og DIFI. Notatet baserer seg dermed på kvalitative intervjuer med 25 informanter.

Det overordnede målet med trainee-programmet var at hvert departement skulle ansette en trainee. Da 16 av 17 departement ansatte en trainee med nedsatt funksjonsevne, kan målet med programmet sies å være oppnådd.

Alle informantene er positive til at FAD iverksatte programmet, og til det overordnede politiske målet. Samtidig er det en del uklarheter rundt målsettingene på individnivå og for departementene. Uklare mål med programmet, og uavklarte forhold rundt videre ansettelse for trainee og departement, har vært en utfordring, både for traineer og linjeledere. Trainee-begrepet har skapt mye ”støy” for programmet, da mange har lagt mer i begrepet (opplæring til fast stilling) enn det som er tenkt i programmet.

For de aller fleste traineene har erfaringene med programmet og arbeidsforholdet vært positive og de har vært fornøyde med å ha fått være med. Selv for de få som har vært misfornøyde med arbeidsforholdet, er det likevel flere enkelte momenter som kan sies å ha fungert bra. Alle de elleve har hatt positive erfaringer og ville ikke vært året foruten. Dette gjelder også om de ikke har fått tilbud om videre arbeid

De fleste traineene er mer fornøyde med arbeidsforholdet i departementet, enn med selve trainee-programmet. Syv traineer er fornøyd/veldig fornøyd, med arbeidsforholdet, to er middels fornøyd og to er misfornøyd. Når det gjelder trainee-programmet er åtte middels

fornøyd, en er fornøyd og to er misfornøyd. De fleste opplevde likevel trainee-staben hos Statskonsult som engasjerte og positive, særlig på våren 2007, men mer fraværende på høsten.

*Mentorordningen* er benyttet i ulik grad, fra de som hadde møter med mentor hver annen uke til de som valgte å ikke bruke ordningen i det hele tatt. Mentorordningen har fungert svært bra for de fleste av traineene.

Traineene opplevde *trainee-samlingene* som positive deler av programmet. Utbyttet av samlingene er varierende. Enkelte hadde stort faglig utbytte, mens andre hadde mest sosialt utbytte av samlingene.

*Linjelederne* er stort sett positive til å ha hatt en trainee. De har støttet det overordnede politiske målet om å ansette flere personer med funksjonsnedsettelse. De fleste har opplevd traineen som en kapasitet for seksjonen, bare noen få ledere har ansatt en trainee som de ikke har kunnet skape et godt arbeidsforhold for.

*Mentorene* har opplevd mentor-rollen som meningsfull. De har hatt nytte av mentor-samlingene. Samtidig har de savnet en samling midtveis med mer erfaringsutveksling, og ikke bare oppstartsmøte med informasjon, og en avslutningssamling til slutt med evaluering.

*Basisgruppene* har fungert ulikt. Mens den ene gruppen ble arena for læring og refleksjon, og et sted der man kunne utveksle erfaringer, kan den andre gruppen se ut til å ha blitt mer preget av "klaging".

Både traineer, ledere og mentorer opplevde det som problematisk i alle programmets faser at hvordan man skulle omtale funksjonsnedsettelsene var uavklart i programmet, og forble tabubelagt. Funksjonsnedsettelsen kan imidlertid ikke sies å ha hatt spesiell betydning for arbeidsforholdet, verken for de som lykkes eller for de som ikke lykkes. Kompetanse, personlige egenskaper og eget initiativ har vært mer vesentlig. Dette i samspill med hvilke arbeidsoppgaver traineen har fått, samt leders oppfølging har vært avgjørende for både traineens og departementets utbytte av programmet.

De ulike ansettelsestidspunktene for traineene i departementene (fra mai til november 2007) har vært uheldig for programmet – særlig for de som kom inn på høsten.

Alle traineene og de fleste lederne og mentorene synes det er viktig med et eget program for personer med funksjonsnedsettelse.

Programmet har langt på vei avlivet myten om "*funksjonshemmede*" som en arbeidskraft som krever mye oppfølging og tilrettelegging. Programmet har også avlivet forestillingen om departementet som en arbeidsplass med for høyt tempo til at man kan ta imot personer med funksjonsnedsettelse.

Suksesskriterier i arbeidsforholdet;

- åpenhet rundt funksjonsnedsettelsen fra starten
- god oppfølging fra leder med passe arbeidsmengde fra starten av



- variert innføring i arbeidet, fra rolig økning av oppgaver til så å innføre en brattere læringskurve
- klar kommunikasjon til traineen om vedkommende får fast stilling eller ikke
- initiativ fra traineen selv (ikke vente på oppgaver)

Trainee-programmet har gjennom hele iverksettingsfasen, utviklingsfasen og gjennomføringsfasen utfordret både FAD, Statskonsult, departementene og traineene selv, og gitt ny kunnskap og innsikt for alle de involverte aktørene.

# 1

## FLERE PERSONER MED FUNKSJONSNEDESETTELSE INN I OFFENTLIG SEKTOR

### 1.1 Innledning

Gjennom flere undersøkelser de senere år<sup>1</sup> kommer det frem at personer med funksjonsnedsettelse er en ubrukt ressurs i et arbeidsmarked som er i vekst og etterspør arbeidskraft. I 2007 var andelen av personer med funksjonsnedsettelse i arbeid på 45,3, mens motsvarende tall for hele befolkningen i yrkesaktiv alder, var 74,8 %.<sup>2</sup> Vi vet at det er en positiv sammenheng mellom utdanning og sysselsetting. Har man høyere utdanning øker sjansen for sysselsetting for personer med nedsatt funksjonsevne.<sup>3</sup> Likevel er også andelen personer med høyere utdanning som er i arbeid, betydelig lavere for personer med nedsatt funksjonsevne, enn for denne gruppen for øvrig.<sup>4</sup> Som et ledd i arbeidet for et mer inkluderende arbeidsliv, besluttet derfor regjeringen å tilrettelegge for en *tiltaksplan* for å rekruttere flere personer med nedsatt funksjonsevne til statlig sektor.

Tiltaksplanen hadde sin opprinnelse i et utspill fra regjeringen Bondevik II, der særlig arbeidsminister Viktor Norman hadde en sentral rolle. I tiltaksplanen fastsatte man et konkret måltall om at 5 % av alle nyansettelser i statlig sektor skulle være personer med nedsatt funksjonsevne. Dette vil utgjøre om lag 600-700 personer årlig.<sup>5</sup>

Utgangspunktet for regjeringens tiltaksplan for å ansette flere med funksjonsnedsettelser i staten, er budsjettinnstilling nr. 5, 2001-2002 fra Kommunalkomiteen, punkt 3.7.1, der det under generelle merknader var oppført:

”Komiteen viser til at det er lav rekruttering av funksjonshemmede i offentlig sektor. Kun få funksjonshemmede er ansatt i staten, til tross for at dette er definert som et satsingsområde. Komiteen mener derfor det er behov for en handlingsplan for å rekruttere fysisk funksjonshemmede til stillinger i offentlig sektor, i likhet med den man har for rekruttering av innvandrere.”

Utspillet resulterte i en idédugnad, 25. mars 2003, med 75 deltakere, og videre til at regjeringen våren 2004 gikk inn for følgende tre tiltak i en handlingsplan, som den nåværende regjering har sluttet seg til og videreført:

- At det *rapporteres* på målet om at minst 5 % av alle nytilsatte i det statlige tariffområdet skal være personer med nedsatt funksjonsevne.
- At det opprettes et *fagpanel*, bestående av representanter for bl.a målgruppen og arbeidsgiverne, for å sikre aktiv oppfølging av planen. Panelet skal følge arbeidet med planen, vurdere effektene av tiltakene og ta del i en evaluering.

<sup>1</sup> Arbeidskraftsundersøkelser, registerdata fra SSB, Skog Hansen og Svalund 2007,

<sup>2</sup> Anvik et al 2007.

<sup>3</sup> Skog Hansen og Svalund 2007

<sup>4</sup> [http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/Lønns-%20og%20personalpolitikk/Rekruttering\\_nedsatt\\_funksjonsevne.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/Lønns-%20og%20personalpolitikk/Rekruttering_nedsatt_funksjonsevne.pdf)

<sup>5</sup> [http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/Lønns-%20og%20personalpolitikk/Rekruttering\\_nedsatt\\_funksjonsevne.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/Lønns-%20og%20personalpolitikk/Rekruttering_nedsatt_funksjonsevne.pdf)

- At det utvikles et eget *trainee-program* for personer med høyere utdanning og nedsatt funksjonsevne. Programmet skal være basert på erfaringene fra de to tidligere gjennomførte trainee-programmene i sentralforvaltningen.

Hele tiltaksplanen er for tiden under evaluering. AFI har utført den delen av evalueringen som omhandler trainee-programmet. Det var daværende Statskonsult, nå Direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI), som etter en anbudsinvitasjon fikk oppdraget med å utvikle og gjennomføre programmet. Programmet skulle omfatte 18 traineer, utplassert i 18 departementer.

For traineene besto trainee-programmet av *tre fellessamlinger*, en *mentorordning* med en mentor fra et annet departement, *individuell oppfølging* av trainee-staben i Statskonsult, og deltakelse i en *basisgruppe* (erfaringsutvekslingsgruppe bestående av traineer). Mesteparten av trainee-perioden var traineene i et arbeidsforhold i et departement.

## 1.2 FADs rolle i trainee-programmet

Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD) har det overordnede ansvaret for å koordinere og samordne innsatsen for å forbedre og utvikle offentlig sektor.<sup>6</sup> FAD, ved arbeidsgiverpolitisk avdeling, har vært oppdragsgiver for gjennomføringen av trainee-programmet for personer med funksjonsnedsettelse. Utviklingen av programmet og den praktiske gjennomføringen ble overlatt til Statskonsult.

FAD er også oppdragsgiver for denne evalueringen, tildelt AFI. FAD har dermed hatt en dobbeltrolle i forhold til denne undersøkelsen. I tillegg til møter knyttet til evalueringsoppdraget, har AFI også intervjuet FAD som iverksetter og oppdragsgiver for trainee-programmet. Det har vært klare skiller mellom disse to rollene, og tydelig avklart i hvilken sammenheng vi henvender oss til dem, slik at denne dobbelte rollen ikke har hatt noen betydning for undersøkelsen.

## 1.3 Hensikten med evalueringen

Vi ønsker at denne evalueringen kan bidra med ny kunnskap og læring om personer med funksjonsnedsettelser i arbeidslivet på særlig to områder. For det første har Helsedirektoratet tatt initiativ til et lignende trainee-program for personer med nedsatt funksjonsevne, som DIFI har fått i oppgave å gjennomføre. Mange av erfaringene fra denne studien håper vi kan legges til grunn for planleggingen og gjennomføringen av det nye programmet.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> FAD, ved Arbeidsgiverpolitisk avdeling, har ansvar for å forvalte og utvikle lover, avtaler, administrative bestemmelser og rammevilkår for statens personal- og arbeidsgiverpolitikk.

<sup>7</sup> Ved sluttrapportering i denne evalueringen, har Helsedirektoratet mottatt 194 søknader til 27 stillinger i til sammen 23 statlige virksomheter.

For det andre håper vi at studien kan belyse mer generelle utfordringer, spørsmål og tabuer knyttet til det å ansette kvalifiserte personer med funksjonsnedsettelse i ordinært arbeid. Evalueringen har belyst at *funksjonsnedsettelsene* i seg selv har hatt liten innvirkning på arbeidsforholdene. Samtidig er det likevel mange tabubelagte tema og områder rundt det å ha en funksjonsnedsettelse som skaper usikkerhet for personene selv og leder/kolleger. ”Følsomheten” for å unnlate å avklare hvordan man skal forholde seg til at noen har en funksjonsnedsettelse ligger i mange tilfeller på leder og kolleger, og ikke arbeidstakeren selv. Ved å avdekke misoppfatninger og presentere helt vanlige utfordringer som ofte oppstår, håper vi å avmystifisere myter om funksjonshemmede i arbeidslivet, og heller få frem hvilken ressurs departementene mener de fleste traineene har vært for sentralforvaltningen.

## 1.4 Metode

### *Forskningsdesign og respons*

AFI la til grunn et kvalitativt forskningsdesign for denne undersøkelsen, som i hovedsak er basert på intervjuer og telefonintervjuer med følgende informantgrupper:

- Traineer (11 stk)
- Linjeledere (6 stk)
- Mentorere (5 stk)
- Representanter fra DIFI (tidligere Statskonsult) og FAD (3 stk)

Vi hadde innledningsvis i denne studien mer uformelle samtaler med sentrale aktører i FAD og DIFI for å danne oss et bilde av forløpet forut for og underveis i programmet. Deretter gjennomførte vi tre mer strukturerte intervjuer med de samme informantene. Til sammen utgjør dette fem samtaler/intervjuer med tre sentralt plasserte informanter i FAD og DIFI.

### *Rekruttering av informanter til evalueringen*

Førstegangskontakten til traineene med en forespørsel om å delta i evalueringen, kom fra DIFI, som oppfordret alle traineene til å ta kontakt med AFI og bidra med sin erfaring. Det ble understreket at deltakelsen i undersøkelsen var frivillig, og traineene fikk vite at de når som helst kunne trekke seg fra evalueringen uten å måtte oppgi grunn.<sup>8</sup>

Det var elleve av de 16 traineene som ønsket å være med i evalueringen.

Vi vet ikke årsaken til at fem kandidater ikke ønsket å delta. For å undersøke om disse fem arbeidsforholdene skilte seg betydelig fra de elleve vi *hadde med* i undersøkelsen, og for å kunne si noe om bakgrunnsvariablene for alle traineene i programmet (kjønn, utdanning, tidligere arbeidserfaring) og oppsummere status for alle arbeidsforholdene etter traineeprosjektet ba vi DIFI helt mot slutten av evalueringen om anonymt å oppsummere deres

---

<sup>8</sup> At informantene kunne utelate å stille opp uten å begrunne dette var en betingelse for tilrådingen av undersøkelsen fra Norsk Samfunnsvitenskaplig datatjeneste AS (NSD)

inntrykk av trainee-perioden for alle traineene i de 16 departementene. På denne måten unngikk vi å utlevere til DIFI hvilke traineer som deltok som informanter.

Ut fra oppsummeringen vi fikk fra DIFI ser det ikke ut til at det er noe ved arbeidsforholdene for de fem traineene som ikke deltok som informanter, som skiller seg fra de elleve informantenes. DIFI har karakterisert tre av arbeidsforholdene til traineene som ikke deltar som vellykkede for traineen, og to som delvis vellykkede. I vårt materiale anser vi syv av arbeidsforholdene som vellykkede, to som mindre vellykkede og to som lite vellykkede. Det er dermed ikke noe som tilsier at de har unnlatt å bli med i evalueringen pga svært negative eller problematiske opplevelser i trainee-året,

På grunn av rammene denne evalueringen skulle leveres innenfor, var det ikke anledning til å gjennomføre en spørreundersøkelse basert på anonymitet, blant linjeledere og mentorer i departementene. Erfaringene fra linjelederne og mentorene ble derfor innhentet etter samtykke fra traineene. Dette foregikk ved at traineene selv valgte hvem vi kunne kontakte.

Traineene som deltok som informanter valgte selv hvem vi skulle intervjuer fra deres arbeidsplass. Dette kunne være linjeleder, mentor eller en kollega. Totalt inviterte vi 13 informanter fra departementene. Fem av disse var mentorer og åtte var linjeledere. Imidlertid takket en av linjelederne nei til å bli intervjuet, og en linjeleder var ikke til stede på det avtalte intervju-tidspunktet. Vi oppnådde heller ikke kontakt med vedkommende i ettertid. For to av traineene fikk vi anledning til å kontakte både linjeleder og mentor. Dette gjorde vi for å danne oss et bedre bilde av arbeidsforholdene, og for å se om vi fikk ulike typer data fra linjeleder og mentor, siden vi i de fleste tilfeller kun har snakket med mentor, og andre bare linjeleder. Til sammen var det seks linjeledere og fem mentorer som ble intervjuet.

### *Intervjuene*

Som utgangspunkt for intervjuene utarbeidet vi fem semi-strukturerte intervjuguider, som alle inneholdt de samme temaene, men vi tilpasset spørsmålene i guiden etter hvilken informantgruppe vi snakket med. Først laget vi en intervjuguide til sentrale aktører (informantgruppe A), der noen spørsmål ble tilpasset FAD og andre DIFI. Deretter utarbeidet vi en intervjuguide for traineene (informantgruppe B), og til slutt laget vi en felles intervjuguide for linjeledere og mentorer (informantgruppe C), men som også inneholdt spesifikke spørsmål rettet til hver av de to gruppene.

Da evalueringen foregikk innenfor et knapt tidsrom, valgte vi å utføre telefonintervjuer med traineene, linjelederne og mentorene. Vi foretok telefonintervjuer med ti av de elleve traineene, én trainee møtte opp på AFI. Vi telefonintervjuet også seks linjeledere og fire mentorer, mens én mentor møtte opp på AFI. Intervjuene var av varierende lengde, fra 40 til 90 minutter. De fleste varte om lag en time. Telefonintervjuing var en intervjuform som fungerte bra.

Både FAD og DIFI ble intervjuet ved at vi var to forskere til stede, en som i hovedsak stilte spørsmål, og en som tok notater underveis.

Det ble gjort lydopptak under alle intervjuene slik at vi har hatt muligheten til å supplere notatene og sjekke sitater.

### *Annen dokumentasjon*

I evalueringen har vi benyttet informasjon fra dokumenter som FAD og DIFI har produsert før og underveis i programmet, som for eksempel kvalifiseringsgrunnlaget utarbeidet til leverandøren av programmet, tilbudet fra Statskonsult, og konkurransegrunnlaget i forkant av evalueringen. Vi har også fått tilgang til notater og oppsummeringer, og fått presentasjoner som trainee-staben har holdt. Sistnevnte er dokumentasjon som særlig har blitt brukt til å fylle ut intervjuene når det gjelder historikken til programmet.

### *Valg av metode*

Kvalitativ metode ble valgt fordi vi på forhånd ikke visste hvilke erfaringer informantene hadde med trainee-programmet og arbeidsforholdene, eller hvilke tema og utfordringer som hadde utkrySTALLISERT seg gjennom programmet. Sentrale forhold kunne lett ha blitt utelatt ved et spørreskjema der temaer og problemstillinger var definert på forhånd.

Gjennom de kvalitative intervjuene har vi hatt god anledning til å fange opp forhold som har vært av betydning, og de har også vist oss hvilken *variasjon* det er når det gjelder erfaringer. Det er elleve ulike historier og arbeidsforhold vi har blitt kjent med i denne evalueringen.

### *Ulikt trainee-forløp for kandidatene*

En utfordring for gjennomføringen av trainee-programmet – og også for evalueringen – er at traineene (av ulike årsaker som vi kommer tilbake til) ikke ble engasjert i departementene på samme tid. Hovedtyngden av traineene startet våren 2007, fra mars til mai, men noen departement fikk ikke ansatt en trainee før høsten 2007. Siden trainee-perioden var satt til å vare ett år, har noen traineer avsluttet trainee-perioden på evalueringstidspunktet (våren 2008), mens andre fortsatt er trainee og har litt tid igjen. Noen informanter uttaler seg dermed *etter* ett års erfaring, og har vært med på alle samlingene Statskonsult har avholdt. Andre oppgir at de opplever at selve programmet er avsluttet før de selv er ferdige med arbeidsperioden, og at de på grunn av sen deltakelse i programmet, ikke rakk de første samlingene. De kan dermed ikke uttale seg om dem.

### *Andre metodiske hensyn*

Denne undersøkelsen har krevet en stor grad av aktsomhet. Dette skyldes dels at problemstillingene til en viss grad berører personers kvalifikasjoner og egnethet i forhold til type stillinger, og dels at vi kommer inn på tema knyttet til hvordan ulike funksjonsnedsettelse – som er private helseopplysninger – spiller inn i arbeidsforholdet.

At trainee-gruppen vi har intervjuet i tillegg ikke er så stor, øker kravet til diskresjon ytterligere. Det er dermed slik at vi i flere sammenhenger har måttet unnlate å belyse forhold som helt klart hadde vært relevant for evalueringen, av hensyn til å bevare traineenes anonymitet. Materialet er likevel så rikt på erfaringer som *kan* bringes videre, at vi anser at disse utelatelsene ikke har vært avgjørende for resultatet av evalueringen.

Undersøkelsesopplegget er godkjent av Norsk Samfunnsvitenskaplig Datatjeneste AS (NSD).

#### *Statskonsult og DIFI (Direktoratet for forvaltning og IKT)*

Siden det var daværende *Statskonsult* som var leverandør av trainee-programmet bruker vi denne betegnelsen fra program-perioden. Når det gjelder intervjuer og kontakt vi har hatt med trainee-staben i forbindelse med evalueringen, bruker vi *DIFI*. I enkelte sammenhenger, som ved sitater fra intervjuene etc., vil begrepene gå over i hverandre.

## 1.5 Rapportens oppbygning

I neste kapittel, kapittel 2, vil vi belyse bakgrunnen for trainee-programmet, og redegjøre for hvordan selve programmet, med samlinger, mentorordning og basisgrupper har vært organisert og gjennomført.

I kapittel 3 vil vi gjengi informantenes erfaringer med selve *programmet* (i regi av Statskonsult), og belyse hvordan traineene, linjeledere, mentorer og trainee-staben har opplevd dette.

I kapittel 4 vil vi belyse hvordan traineene har opplevd arbeidsforholdet i departementet.

I kapittel 5 vil vi redegjøre for hvordan linjeledere og mentorer har opplevd det å ha en trainee i sentralforvaltningen.

Kapittel 6 er en drøftende oppsummering der vi også knytter egne kommentarer til resultatene fra evalueringen.

I kapittel 7 gjengir vi traineenes, linjeledernes og mentorenes råd til aktører som skal utforme, delta eller være linjeleder/mentor i et lignende trainee-program.

# 2

## TRAINEE-PROGRAM I SENTRALFORVALTNINGEN FOR PERSONER MED NEDSATT FUNKSJONSEVNE

### 2.1 Et trainee-program for personer med funksjonsnedsettelse

FAD har tidligere gjennomført to trainee-program i sentralforvaltningen. Bakgrunnen for et trainee-program spesielt for personer med nedsatt funksjonsevne, er at programmet inngår som ett av tre elementer i Regjeringenes tiltaksplan for å rekruttere flere nytilsatte med nedsatt funksjonsevne i staten.

Som et ledd i arbeidet for et inkluderende arbeidsliv fulgte regjeringen Stoltenberg II opp et initiativ fra regjeringen Bondevik II (fra 2004), om en *tiltaksplan*<sup>9</sup> for å rekruttere personer med funksjonsnedsettelser til statlig sektor.<sup>10</sup> FAD fikk i oppgave å utvikle planen, og den fikk innhold i form av tre tiltak:

#### *1) Rapportering på målet om 5 %*

Statlige virksomheter har i flere omganger (på årlig basis) rapportert til FAD forhold som omhandler blant annet antall stillingsutlysninger siste år, antall søknader totalt, og hvor mange nytilsatte med redusert funksjonsevne som ble tilsatt i samme periode. Virksomhetene rapporterer også hvor stor prosent av det totale antallet tilsetninger som gikk til personer med nedsatt funksjonsevne og om det er foretatt midlertidige eller permanente tilpasninger.<sup>11</sup>

For perioden august 2004 til august 2005 ble det rapportert at 2.4 %<sup>12</sup> av nytilsettingene var personer med nedsatt funksjonsevne.

I perioden august 2005 til august 2006 gikk prosenten av nytilsatte med funksjonsnedsettelse ned, til 1.2 %.<sup>13</sup> Dette førte til at FAD engasjerte AFI til å gjennomføre en spørreundersøkelse blant statlige arbeidsgiverne, for å finne årsaker til at ikke flere med funksjonsnedsettelser blir rekruttert. Gjennom undersøkelsen ønsket FAD også å belyse hvordan regjeringens tiltaksplan hadde virket inn på arbeidsgivernes holdninger og rekrutteringspraksis. Kartleggingen i 2007 viste at selv om målet i regjeringens tiltaksplan ikke var nådd, så hadde et større fokus på rekruttering av personer med nedsatt funksjonsevne likevel hatt positive effekter, først og fremst ved å sette temaet på dagsorden.<sup>14</sup>

Parallelt med denne evalueringen gjennomfører FAD våren 2008 en ny rapporteringsrunde.

<sup>9</sup> Regjeringens tiltaksplan for å rekruttere nytilsatte med nedsatt funksjonsevne i staten omhandles både som "tiltaksplan", "handlingsplan" og "regjeringsvedtak". Da regjeringen bare fatter vedtak gjennom statsråd, og dette ikke var en slik type beslutning, anvendes hovedsakelig tiltaksplan og handlingsplan.

<sup>10</sup> Fra evalueringens konkurransegrunnlag fra Fornyings- og administrasjonsdepartementet

<sup>11</sup> Fra Tiltaksplan for å rekruttere nytilsatte med nedsatt funksjonsevne i staten. Hovedresultater fra planperioden 2004 og 2006. Fornyings- og administrasjonsdepartementet.

<sup>12</sup> 208 av totalt 8574 tilsetninger

<sup>13</sup> 98 av totalt 8092 tilsetninger

<sup>14</sup> Bull og Alm Andreassen 2007.



## 2) Fagpanel

Fagpanelet som ble nedsatt har bestått av tolv representanter fra:

- Funksjonshemmedes fellesorganisasjon (FFO)
- Norges handikapforbund (NHF)
- Hovedsammenslutningene i staten (LO-stat, Akademikerne, UNIO og YS-stat)
- Arbeids- og velferdsetaten (NAV)
- Arbeids- og inkluderingsdepartementet (AID)
- Telenors Handicap-program
- Norsk institutt for oppvekst, velferd og aldring (NOVA)
- Synshemmede akademikers forening (SAF)
- Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD)

## 3) Trainee-program for personer med funksjonsnedsettelse

Trainee-programmet for personer med nedsatt funksjonsevne utgjør dermed det tredje tiltaket i regjeringens tiltaksplan for å rekruttere flere personer med funksjonsnedsettelser til statlig sektor. Som et ledd i sentralforvaltningens fornyingsarbeid ble det gjennomført to trainee-program i sentralforvaltningen i 2001/2002 og 2003/2004. Det nye ved dette tredje programmet, var at de høyt utdannede kandidatene (minimum fire års utdanning fra universitet eller høyskole) skulle ha nedsatt funksjonsevne, samt at og hvert departement var forpliktet til å ansette en trainee (fast eller midlertidig) for ett år. I de tidligere trainee-programmene var det frivillig for departementene å ta inn en trainee.

Denne evalueringen omhandler *trainee-programmet*, men vi kommer i en viss grad også inn på hvilken nytte programmet har hatt av *fagpanelet* litt senere i dette kapitlet.

## 2.2 Hvordan utvikle et trainee-program for personer med funksjonsnedsettelse?

Et trainee-program for personer med funksjonsnedsettelse hadde mange likhetstrekk med de to foregående trainee-programmene i sentralforvaltningen. Samtidig kommer det raskt frem gjennom intervjuene med sentrale aktører i FAD at programmet likevel representerte noe helt nytt. Det var mange spørsmål som måtte avklares, som for eksempel hva det vil si å ha en funksjonsnedsettelse, hvem som kunne søke og hvilken aldersgrense man skulle sette for søkerne.

I følge FAD ble kandidatene til de forrige trainee-programmene først og fremst rekruttert på grunn av gode karakterer. Hensikten med disse programmene var å rekruttere flere personer

til departementene og tilføre dem ”plusskompetanse”, men det fulgte ikke nødvendigvis en fast stilling etter trainee-perioden. I trainee-programmet for personer med funksjonsnedsettelse var kravet om høyere utdanning spesielt viktig, da man ikke skulle få en trainee-plass fordi man hadde en funksjonsnedsettelse, men fordi man var kvalifisert for en stilling i et departement.

I utviklingen av programmet ble det innad i FAD ført flere diskusjoner rundt hvordan man skulle definere ’personer med funksjonsnedsettelse’. Fra starten av tiltaksplanen, i budsjettinnstillingen fra Kommunalkomiteen 2001-2002<sup>15</sup> var det fysisk funksjonshemmede komiteen la vekt på å rekruttere til offentlig sektor (se side 1). En slik definisjon fant man imidlertid fort ut var i strid med utviklingen i politikken og begrepsdefinisjoner på området. Funksjonsnedsettelse ble ikke lenger definert som egenskaper ved personer, men som barrierer i relasjonen mellom person og omgivelser, der grad av funksjonsnedsettelse vil variere fra situasjon til situasjon. Definisjonen måtte derfor endres og det førte til reaksjoner innad i departementet: ”Det ble en voldsom, og her mener jeg voldsom, diskusjon, om personer med nedsatt funksjonsevne innebar også personer med psykiske lidelser,” forteller en informant.

Diskusjonene anslås å ha foregått innad i FAD i omtrent et år. Det ble i følge en annen sentral informant også diskutert om målgruppene for programmet skulle fastsettes gjennom ulike kategorier (som for eksempel ble anvendt av NAV) som ”personer på uføretrygd” e.l. Interesseorganisasjonene i fagpanelet ønsket imidlertid ikke at personer med nedsatt funksjonsevne skulle bli ”klientifisert” gjennom tiltak man hadde deltatt på, eller ordninger man mottok. De ønsket utvalg basert på hvilke kvalifikasjoner man hadde. FAD gikk bort fra å legge sentrale føringer på hvem som skulle rekrutteres, og besluttet å la det være opp til hvert departement å ansette traineer, ut fra de søkerne som meldte seg.

Da traineene skulle følge et oppsatt program, og delta på samlinger med andre traineer, var det et ønske om å ansette kandidater som kunne arbeide 100 % stilling.

### 2.3 Målsettingen med trainee-programmet

I kvalifikasjonsgrunnlaget FAD utarbeidet for potensielle leverandører til programmet, oppgis følgende målsetting: ”programmet skal resultere i rekruttering av 18 unge kandidater med nedsatt funksjonsevne, som er vel kvalifiserte for arbeid i sentralforvaltningen.” I kvalifikasjonsgrunnlaget presiseres det at det er kandidatenes kompetanse staten er ute etter. Det oppgis også at: ”Programmet skal resultere i motiverte trainee-er som er vel egnet for arbeid i sentralforvaltningen, og som dekker departementenes kompetansebehov (side 4).”

Selv om det ikke var et offisielt mål, sier sentrale aktører i FAD at for dem var det også et overordnet mål med programmet at ansatte i sentralforvaltningen skulle få erfaringer gjennom å ha en arbeidstaker med nedsatt funksjonsevne. En sentral aktør i FAD sier:

---

<sup>15</sup> Det var denne innstillingen Stortinget hadde som utgangspunkt da FAD fikk oppdraget

”Like viktig som at denne personen (traineen) får dette året, er at de andre, kollegene, lederne og organisasjonen får erfaringer med å ha en tilsatt som har nedsatt funksjonsevne. Og det tror vi kan gi store ringvirkninger. En person (...) møter alle leddene i organisasjonen og mange i organisasjonene får utfordret sine oppfatninger.”

Det er også et ønske fra FAD sin side at trainee-programmet skal øke prosentandelen for nyansatte med funksjonsnedsettelse i sentraladministrasjonen, da departementene hadde svært lave tall, det vil si rekrutterte svært få med nedsatt funksjonsevne, i første og andre måling. Det ligger en forventning om at trainee-programmet kan gi bedre uttelling for den neste målingen i sentralforvaltningen.

## 2.4 Trainee-programmet ut på anbud

Kvalifikasjonsgrunnlaget FAD utarbeidet (datert 29. juni 2006) søkte etter en leverandør som kunne utvikle og gjennomføre trainee-programmet. I følge grunnlaget måtte kandidatene som skulle søke programmet ha norsk eller utenlandsk utdanning på universitets- eller høyskolenivå (i et spenn fra fire års studium til doktorgradsnivå), og maksimum aldersgrense var satt til 35 år. Programmet skulle legges til rette for personer med nedsatt funksjonsevne, dvs ha universell utforming, og det er i følge kvalifikasjonsgrunnlaget ”et krav at potensielle leverandører er kjent med hva dette innebærer.”<sup>16</sup> *Universell utforming* defineres som å utforme produkter og omgivelser på en slik måte at de kan benyttes av alle mennesker, i så stor utstrekning som mulig, uten behov for tilpasning eller spesiell utforming.

Hvilket behov det blir for endelig tilpasning sies i grunnlaget å først være klart når kandidatene var valgt ut, men selve programmet måtte tilpasses slik at personer med alle typer nedsatt funksjonsevne kunne delta. I kvalifikasjonsgrunnlaget oppgis det at en spesifikk definisjon av ’reduert funksjonsevne’ ikke ble ansett som formålstjenlig, da behov for tilrettelegging vil variere (side 4).

Leverandørens oppgave ville i henhold til kvalifikasjonsgrunnlaget være å uforme en skisse for innholdet i programmet, hvor lenge det var tenkt å vare, hvilke tema som ville bli tatt opp på samlinger, hvordan man tenkte seg en mentor-ordning o.l. Leverandøren skulle tilby et opplegg som la til rette for et nært samarbeid med departementene i alle faser av programmet. En forankring i ledelsen i departementene ble i kvalifikasjonsgrunnlaget ansett som en forutsetning for at programmet skulle bli vellykket.

For å spare de øvrige departementene for unødig ressursbruk, påtok FAD seg i konkurransegrunnlaget oppgaven med å legge til rette og følge opp både anbudskonkurransen, og gjennomføringen av trainee-programmet.<sup>17</sup>

I følge sentrale informanter fra FAD, la prosjekteier vekt på at leverandøren skulle ha kompetanse på å gjennomføre trainee-program, som et verktøy for rekruttering generelt. Det var imidlertid ikke nok å ha kunnskap om trainee-program, det måtte også dokumenteres at man

---

<sup>16</sup> Fra kvalifikasjonsgrunnlaget til leverandøren for Trainee-programmet i sentralforvaltningen, Fornyings- og administrasjonsdepartementet, side 4.

<sup>17</sup> Fra kvalifikasjonsgrunnlaget side 5.

hadde kompetanse på universell utforming og tilrettelegging for personer med funksjonsnedsettelse. Hvordan man skulle sikre at leverandøren hadde kompetanse på å gjennomføre et trainee-program for personer med nedsatt funksjonsevne, var man usikker på hvordan man skulle formulere i konkurransegrunnlaget. Forhold knyttet til tilretteleggingen av programmet og rundt bestillingen til eventuelle leverandører, var helt klart nybrottsarbeid i FAD, noe de involverte aktørene også sier selv.

## 2.5 Statskonsult - ansvarlig for gjennomføringen av programmet

Det kom inn to tilbud, det ene etter at fristen 14. juli 2006 var utløpt. I realiteten satt FAD med ett tilbud, og de hadde i utgangspunktet ønsket at det hadde kommet inn flere søknader. Tilbyderen, Statskonsult, hadde imidlertid stått for de to tidligere trainee-programmene i sentralforvaltningen, men da som et direktorat underlagt departementet, og hadde dermed fått i oppgave fra departementet å gjennomføre trainee-programmene. I mellomtiden hadde Statskonsult gått over til å bli et aksjeselskap, og måtte denne gangen søke om å bli leverandør.

### *Innholdet i tilbudet*

Statskonsult redegjorde i sitt tilbud for hvordan de tenkte seg gjennomføringen av trainee-programmet. Det besto av følgende hovedelementer:

**Rekrutteringsprosessen til departementene:** Statskonsult ønsket en samtale med hvert departement i forkant av rekrutteringen, for å kartlegge hvilken kompetanse de ulike departementene ønsket seg. Møtene skulle også bidra til å gi informasjon relatert til universell utforming. Kandidatens søknader skulle sendes Statskonsult som, avhengig av søknadstørrelsens mengde, enten ville distribuere alle søknadene til departementene, eller (ved mange søkere) si antall søkere ned til ca tre-fire kandidater pr. departement. Så var det opp til hvert av departementene å velge ut søkere fra listen, og innkalle personer til intervju. Trainee-programmet ble i Statskonsults tilbud lagt opp til å gå over ett år. Statskonsult foreslo at alle departement måtte opprette en *kontaktperson*, som var bindeleddet mellom departementet og Statskonsults trainee-stab. Kontaktpersonen i departementet skulle i samarbeid med Statskonsults trainee-stab finne frem til et aktuelt jobbsted for traineen. Søkerne på sin side skulle i søknaden oppgi hvilke tre departement de kunne tenke seg å arbeide i.<sup>18</sup>

**Fellessamlinger:** Statskonsult la opp til tre trainee-samlinger, hver over tre dager. Det skulle arrangeres en samling i starten av trainee-året. Her skulle linjeledere, mentorer og kontaktpersoner delta i tillegg til traineene selv (tema: saksbehandlerrollen og sentralforvaltningens liv og arbeid). Det skulle være en ny samling midtveis i programmet (tema: kommunikasjon og samspill, egen bevisstgjøring) og en samling mot slutten av året (tema: veien videre, videre retning og oppsummering av programmet). Samlingene skulle i følge tilbudet føre til ulike

---

<sup>18</sup> I følge tilbudet fra Statskonsult, fungerte en slik forhåndsprioritering fra søkerens side bra i de to andre trainee-programmene i sentralforvaltningen Statskonsult hadde ansvaret for.

resultat. Den første samlingen skulle bygge opp under deltakernes lyst og motivasjon til å ta aktivt del i utviklingen av eget arbeid og egen rolle i sitt departement. Denne samlingen skulle også i følge tilbudet bidra til refleksjon om viktige verdier og utviklingsmål for den enkelte i arbeidet. Mens den første samlingen skulle fokusere på ytre rammer, skulle samling to skifte fokus til det den enkelte selv har herredømme over: selvledelse. Målet med samling to var økt bevisstgjøring om egne preferanser i arbeidet. Den siste samlingen skulle oppsummere programmet og ”lukke” prosessene for traineene. Det åpnes også opp for en eventuell karriereplanlegging. Arbeidsmetoden under samlingene skulle i følge tilbudet vekse mellom plenumsforedrag, oppgaveløsning i grupper, praktisk trening og simuleringer, øvelser og individuelt arbeid/refleksjon.

**Basisgrupper:** Traineene skulle bli delt inn i *basisgrupper* som ”forutsettes å møtes både faglig og sosialt på eget initiativ, og vil bli fulgt opp av Statskonsults trainee-stab”, heter det i tilbudet. Videre tenkte Statskonsult at gruppene skulle gi støtte til egen utvikling, og i forhold som oppsto i hverdagen. Man kunne også ta opp ulike problemstillinger og utveksle erfaringer. Gruppene ble ansett som lærings- og treningsarenaer for å utvikle kommunikasjons- og samspillsferdigheter.

**Tilrettelegging:** Statskonsult la i tilbudet opp til at det er traineen selv som best vet hva det er behov for av tilrettelegging, og dette vil påvirke den endelige utformingen. I tilbudet vises det til at det allerede er iverksatt tiltak i departementene for å innfri kravene om universell utforming, men det er mange begrensninger som ikke kan utbedres på kort sikt, verken praktisk eller økonomisk. ”Derfor vil vår rolle i dette arbeidet være av mer rådgivende karakter og må foregå i samarbeid med det enkelte departement og i sammenheng med allerede iverksatte tiltak”, heter det i tilbudet. Videre heter det at det må gjøres prioriteringer, for å løse de alvorligste hindringene først. Der man ikke får til universell utforming, vil det være behov for individuell tilpasning på den enkelte arbeidsplass (spesialutstyr/programvare). Samlingene skal avholdes på steder som sikrer at kravet til universell utforming blir møtt i størst mulig grad.

**Mentorordning:** I tilbudet fra Statskonsult redegjøres det også for en mentorordning. Tanken bak, var at erfarne ledere kunne utgjøre en samtalepartner for en med mindre erfaring. Gjennom jevnlig samtaler, kunne traineen ta opp varierte typer problemstillinger. I tilbudet slås det fast at:

”Det overordnede er å sikre trainee-ens faglige og personlige utvikling, men gjennom en slik ordning har man også en mulighet til å synliggjøre mennesker med nedsatt funksjonsevne som kunnskapsressurs. Samtidig vil mentorene, gjennom å måtte sette seg inn i trainee-ens egen virkelighetsforståelse, utvikle en kompetanse og forståelse knyttet til mennesker med særskilte behov. Å kunne formidle og benytte denne kompetansen etterpå, må være et sentralt mål for programmet.”

Statskonsult så for seg erfarne mentorer som var vant til å jobbe med egen og andres utvikling. Det anbefales i tilbudet at mentoren kommer fra et *annet departement* enn det traineen skal arbeide i, for å sikre at mentorrelasjonen i størst mulig grad relateres til traineens

faglige og personlige utvikling, og ikke blir et spørsmål om arbeidsoppgaver, betingelser og indre strukturer. En ekstern mentor vil også kunne gi et nytt perspektiv fra et annet departement, med kanskje annen kultur, og kunne bidra med å vurdere andre løsninger og eksempler. Det viktigste med en ekstern mentor er i følge tilbudet at det kan gi den nødvendige avstanden traineen trenger for snakke fritt om behov og tanker man får gjennom programmet.

Samtlige departement må dermed i følge tilbudet oppnevne både en *kontaktperson* (som har kontakt med Statskonsult trainee-stab), og en *mentor*. Mentorene vil ifølge tilbudet få nødvendig opplæring og innsikt i mentorrollen i starten av programmet, og de vil få en mentorsamling senere i programmet. Trainee-staben skal sørge for faglige innspill på samlingene, og det skal være en arena for erfaringsutveksling.

**Markedsføring av programmet:** Tilbudet fra Statskonsult vektla også markedsføringssiden av programmet, da personer de hadde vært i kontakt med på forhånd, og som kjente målgruppen godt, hadde påpekt at det ville bli vanskelig å finne aktuelle kandidater.<sup>19</sup> I tillegg til en stillingsannonse, la Statskonsult opp til å bekjentgjøre programmet gjennom interesseorganisasjoner for personer med funksjonsnedsettelse. Det oppgis også i tilbudet at de vil innhente råd fra fagpanelet.

I perioden mellom samlingene, arbeider traineene i departementene. Denne perioden blir i Statskonsults tilbud omtalt som *mellomperiodene*. Trainene vil få tilbud om individuelle samtaler i mellomperioden, både med faglig relatert innhold, og i forhold til tilrettelegging.

#### *FADs vurdering av tilbudet*

Statskonsults tilbud ble ansett å dekke kravene FAD satte. Statskonsult hadde kompetanse på å utforme og gjennomføre trainee-programmer, men hadde liten eller ingen erfaring med å tilrettelegge et slikt program for personer med funksjonsnedsettelse. For å dekke opp for denne manglende kompetansen, hadde Statskonsult inngått et samarbeid med en konsulent, som i følge tilbudet hadde ”lang erfaring fra undervisning av personer med nedsatt funksjonsevne, og (...) kjenner godt til betydningen av tilgjengelighet og behovene for tilrettelegging.” Konsulenten hadde vært med å utforme tilbudet, rundt forhold som var knyttet til universell utforming.

FAD ønsket imidlertid ytterligere redegjørelser for hvordan Statskonsult skulle ivareta denne delen. Det ble forhandlingsmøter i august og ut september 2006, for å få Statskonsult til å så tydelig som mulig, både skriftlig og muntlig, å gjøre rede for hvordan de skulle håndtere utfordringer knyttet til å tilrettelegge for personer med ulike funksjonsnedsettelse, gjennom alle programmets faser. Men som FAD påpeker i ettertid: ”Vi visste jo heller ikke svaret. Vi hadde ingen fasit hvor vi kunne si ”ja, der fyller de kravene”.

---

<sup>19</sup> På et tidspunkt, da det var kjent at det var mange høyt utdannede personer med funksjonsnedsettelse var utenfor arbeidslivet, var det arbeidsmarkedstiltak som ønsket å rekruttere fra denne målgruppen, men som fikk få søkere. Det ble dermed stilt spørsmål ved om denne gruppen utenfor arbeidslivet var så stor, som det ofte ble antydnet.

I denne fasen ble det ansett som viktig fra FADs side at Statskonsult hadde knyttet til seg en konsulent med denne kompetansen og som koblet tilretteleggingen i trainee-programmet opp mot departementenes handlingsplan for universell utforming av nye og etablerte bygg. I denne samkjøringen var det hensiktsmessig å koble inn Statsbygg, som mange av departementene leier lokaler av. Det ble i denne fasen avdekket mange gråsoner når det gjelder hva som er eiers ansvar og hva som er leietakerens sitt ansvar når det gjelder universell utforming. Hvem har for eksempel ansvaret når en dørkarm er for smal?

Den 30. oktober 2006 ble det inngått en kontrakt mellom FAD og Statskonsult, der sistnevnte påtok seg ansvaret for å gjennomføre trainee-programmet. Det ble gjort noen endringer fra det opprinnelige tilbudet. Det var opprinnelig lagt opp til at traineene skulle ha et ”moderdepartement” og deretter hospitere i et annet departement et halvt år. Dette ble det etter det i en tidlig planleggingsfase gått bort fra. Det ble heller ingen øvre aldersbegrensning på 35 år, da dette var diskriminerende i forhold til seniorpolitiske hensyn.

Etter kontraktsmøtet trakk FAD seg mer tilbake i forhold til gjennomføringen av programmet, da kontakten nå skulle opprettes mellom Statskonsult og kontaktpersonene i departementene.

## 2.6 Sentral organisering av programmet

Det ble etablert en styringsgruppe, med to representanter fra Statskonsult (som prosjektutformere og gjennomførere), og tre representanter fra FAD (prosjekteiere). Styringsgruppen hadde hyppige møter i oppstartsfasen, da det var flere forhold som trengtes å avklares. Prosjektleder i Statskonsults trainee-staben holdt også jevnlig kontakt med FAD, og informerte om utviklingen i programmet gjennom telefon og e-post.

Trainee-staben i Statskonsult følte seg godt fulgt opp av FAD, som på sin side bevisst ikke la seg opp i innholdet i programmet, men ble koblet inn i mer overordnede klareringer. Selv om det var opprettet kontakt mellom departementene og Statskonsult, ble det en del telefoner fra departementene til FAD, særlig i startfasen, på grunn av uro i flere departementer når det gjaldt å ansette en trainee. Dette kommer vi tilbake til.

## 2.7 Oppstartsfasen – påtvunget autonomi til departementene

Forankring i ledelsen i de tilsettende departementene, i alle faser av programmet, ble i kvalifikasjonsgrunnlaget fra FAD ansett som en forutsetning for at programmet skulle bli vellykket. Fra både FAD og Statskonsult sin side var det viktig at alle departementene selv skulle stå for gjennomføringen av utvelgings- og rekrutteringsprosessen. På denne måten sikret man lokalt eierskap, og kanskje også mer velvillighet, i departementene. En informant fra styringsgruppen sier:

”Vi la ingen føringer på definisjoner på nedsatt funksjonsevne, eller rammene for det. Vi trodde at jo mer frihet hvert enkelt departement fikk til selv å sette en definisjon (...) jo mer motiverte ville de være fordi de ikke kjente det som noen tvang.”

Departementene sto dermed fritt til å definere hva de la i det å ha en funksjonsnedsettelse, og kunne også velge hvilken tilknytning kandidatene skulle ha til arbeidslivet fra før (for eksempel om de ville velge kandidater som kom rett fra utdanning, eller kandidater som allerede hadde en jobb).

Rekrutteringsprosessen av traineene startet ved at FAD ba departementene om å utpeke sin kontaktperson. Navnene på disse kontaktene ble så formidlet til trainee-staben i Statskonsult. Kontaktpersonene ble deretter samlet til et orienteringsmøte for å få informasjon om programmet, og samtidig møte Statskonsult som ville være den viktigste partneren og kontaktpunktet for hvert departement.

### *Motstand mot programmet innledningsvis*

Selv om enkelte departement ga uttrykk for at de syntes det var positivt å ansette en trainee med funksjonsnedsettelse, får vi gjennom flere informanter som var til stede på de første møtene med kontaktpersonene, et innblikk i hvilke motforestillinger som kom til uttrykk fra departementenes side. Flere departement ringte også FAD og Statskonsult med sine motforestillinger og uro. Bekymringer var knyttet til tidsbruk og økonomi, og det ble også problematisert hvorvidt departementene gjennom et trainee-program for personer med funksjonsnedsettelse ville få tilgang til "de beste" søkerne, noe som ble ansett som helt avgjørende i rekrutteringsprosesser i sentralforvaltningen: "jobben i sentralforvaltningen er så viktig for politisk ledelse og for demokratiet at vi ikke kan skusle med ikke å ta inn de flinkeste" var et av argumentene, i følge en informant.

Både forsikringer fra FAD om at det kun var de best kvalifiserte søkerne som skulle tilbys trainee-plass, og en påminnelse om at det var regjeringen som hadde gått inn for dette trainee-programmet, og at en eventuell statsråd som *ikke* hadde tatt imot en trainee i sitt departement måtte regne med å kunne møte hard motbør i pressen, ble brukt som argumenter for å få departementene til å ansette en trainee.

Fra den tidligere trainee-staben i Statskonsult får vi høre at:

"Det var veldig forskjellig fra departement til departement, men det var motstand! Jeg har sagt at i den første kontakten med departementene ble det av flere sagt ting som jeg regner med at de aldri vil bli sitert på. Holdinger og fordommer var definitivt til stede."

At "alle regjeringsbygg er helt sprengt" (dvs plassmangel) ble også i følge informanter brukt som et argument for ikke å ta imot en trainee. Det samme ble oppfatningen av at det var mye som måtte endres i forbindelse med tilrettelegging, "de tenkte at nå måtte man bygge om hele regjeringskvartalet", sier en informant fra styringsgruppen.

FADs rolle som pådriver i denne fasen, for å legge press på departementene til å ansette en trainee, anser trainee-staben i Statskonsult som viktig. Særlig fordi FAD kunne løfte diskusjonene i departementene som var skeptiske, opp til ekspedisjonssjef-nivå. En forankring her var spesielt viktig for de tre-fire departementene som nølte med å ta imot en trainee. Trainee-staben i Statskonsult sier om FAD: "De fungerte som døråpnere og forankring for prosjektet."



FAD på sin side mener de hadde god nytte av Statskonsult, både i ”opplæringen” av departementene i hva programmet innebar, og for å forklare konkret hvordan prosessen med å ta i mot en trainee ville foregå. De brukte også Statskonsult for å motivere departementene til å ta imot en trainee, da de hadde erfaring fra to trainee-program i sentralforvaltningen tidligere. Og det måtte en del motiveringsarbeid til. En informant fra trainee-staben påpeker:

”Jeg tror - det er en påstand - at uten en beslutning fra regjeringen om at de skulle (...) jeg skal ikke påstå at det ikke hadde ikke blitt noe av, men jobben ville vært vanskeligere.”

Trainee-staben i Statskonsult mener at det hele tiden var et godt samarbeid med departementene, og at mange av kontaktpersonene var genuint opptatt av å få til en ordning med en trainee i sitt departement. Hvor motvilje det var mot å ta inn en trainee, varierte mellom departementene, men også *innenfor* det enkelte departement. I noen tilfeller var administrasjonen flinke til å følge opp oppgaver de var blitt tildelt, men møtte større motstand når det kom til spørsmålet om hvor traineen faktisk skulle arbeide fra fagavdelinger og ledelse.

Etter en forholdsvis tøff innledende fase var til slutt 17 departementer med på ansette en trainee med nedsatt funksjonsevne. Statsministerens kontor ble ikke med, da de ikke anser seg om et departement.

## 2.8 Kartlegging av kompetansebehov

Statskonsult begynte arbeidet med å kartlegge hvert departements behov for kompetanse, og å se på situasjonen med hensyn til universell utforming. I følge en informant fra trainee-staben var det i flere av departementene fra før mye kompetanse når det gjaldt å tilrettelegge arbeidsplasser for personer med nedsatt funksjonsevne: ”Noen departement hadde mer greie på dette enn det vi hadde,” sier informanten.

Statskonsult innhentet via e-post opplysninger om hvilken utdanningsbakgrunn departementene ønsket seg. Mange departement (10 stykker) ga tilbakemelding om at de trengte jurister, blant annet fordi det var en juriststilling ledig. Andre ville ha personer med generalistkompetanse, og ikke så spisset kompetanse, men med mastergrad. Begrunnelsen var at mange ansatte har mastergrad i departementene, og det ble ansett som viktig at en ny trainee (med funksjonsnedsettelse) følte seg på samme kompetansenivå med andre ansatte i seksjonene.

FAD hadde som nevnt lagt føringer på at departementene i hele ansettelsesfasen skulle ha autonomi og styring. Dette førte til mange utprøvinger i departementene, og FAD lærte mye om hvorfor det å ansette personer med funksjonsnedsettelser i statlig sektor, er en prosess som tar tid. Og FAD sier de heller ikke kunne dette. En informant forteller:

”Jeg har møtt meg selv i døren mange ganger, og møtt at jeg ikke hadde kompetanse på dette. Jeg har måttet være sjenerøs på at jeg ikke kunne det. Gjennom det å erfare mine egne begrensninger og min egen tilkortkommenhet, har jeg bedre forstått statlige arbeidsgivere. Og ikke være fordømmende og nedlatende å si at ’dette burde dere ha kunnet’, ’dette burde dere ha gjort’. (...) men heller lyttet ordentlig etter hvor de står i

dette landskapet, og etterpå tilrettelegge for en personal- og arbeidspolitikk som treffer dem der de står.”

Både FAD og Statskontult mener at det var av betydning at de hadde et nært samarbeid i oppstartsfasen av programmet. Som en informant fra styringsgruppen påpeker ble samarbeidet en del av kunnskapsbyggingen i departementet:

”Man kan tenke så fint man vil, men i den praktiske gjennomføringen, kommer det ofte opp noen bitte små saker som spiller inn – hele veien opp til det prinsipielle - og innretningen på hele saken.”

Når det kom til utlysningsprosessen av trainee-stillingene, mener både FAD og Statskonsult at *fagpanelet* spilte en viktig rolle.

## 2.9 Fagpanelets rolle – bruk av nettverk

I kvalifiseringsgrunnlaget til leverandøren av trainee-programmet gikk det frem at leverandøren kunne søke bistand fra fagpanelet, som ble nedsatt som et av de tre tiltakene i regjeringens tiltaksplan. Statskonsult (og styringsgruppen) trakk inn fagpanelet i forbindelse med markedsføringen av programmet, for å nå ut til aktuelle søkere. Her var panelet til stor hjelp. Medlemmer av fagpanelet sendte ut stillingsutlysningen via alle sine registre og elektroniske adresselister, med oppfordring om å sende den videre til andre som kunne være interessert. Listene gikk også til karriere-sentrene på universitetene.

Medlemmer fra panelet ble også trukket inn i spørsmål som omhandlet arbeidsrettslige sider, som for eksempel fastsettelse av lønnstrinn.

## 2.10 Utlysningsprosessen – programmet ”går på en smell”

Trainee-programmet ble utlyst 4. november 2006, med søknadsfrist 21. november samme år. Søknaden ble utlyst sentralt fra Fornyings- og administrasjonsdepartementet, men med Statskonsult som mottak. Søknadsskjemaet kunne fylles ut elektronisk, men man kunne også laste det ned på Statskonsult sine hjemmesider, og sende det per post. Personer med høyere utdanning og nedsatt funksjonsevne var målgruppen som ble oppfordret til å søke.

Målet med programmet var i følge utlysningsteksten ”å øke rekrutteringen til sentralforvaltningen med høyt kvalifiserte arbeidstakere med nedsatt funksjonsevne.”<sup>20</sup>

Det ble søkt etter 18 traineer som skulle fordeles på de enkelte departementer.

Søkeren måtte:<sup>21</sup>

- Ha høyere utdanning på universitets- eller høyskolenivå fra Norge eller tilsvarende fra utlandet (fire års studium, fortrinnsvis mastergrad)

<sup>20</sup> www.regjeringen.no

<sup>21</sup> Fra utlysningsteksten fra 04.11.06. Kilde: www.regjeringen.no

- Ha gode analytiske evner, god muntlig og skriftlig fremstillingsevne, evnen til å arbeide selvstendig og gode samarbeidsevner
- Være nysgjerrig på og motivert for å lære mer om departementenes rolle og oppgaver
- Ha lyst til å delta i et utviklingsprogram med opplegg for faglig og personlig utvikling
- Ha nedsatt funksjonsevne

Gjennom programmet skulle traineene få:

- Verdifull arbeidserfaring gjennom tilsetting i ett av departementene
- En personlig mentor og samtalepartner gjennom programmet
- Tre samlinger/seminarer der faglig og personlig utvikling stod i fokus
- Et spennende arbeidsmiljø med mulighet for varierte arbeidsoppgaver

Lønn skulle fastsettes i hvert departement, med et minimum på kr 296 700 (ltr. 38). Programmet skulle gå fra januar 2007 og avsluttes i desember 2007.

Det kom inn 126 søknader, noe som var både et gledelig, men også overraskende stort antall for Statskonsult og FAD som begge hadde blitt advart mot at det ville bli vanskelig å finne aktuelle søkere. Trainee-staben i Statskonsult sier at de i utlysningsperioden mottok en rekke henvendelser fra personer som lurte på om dette kunne være noe for dem, eller noen de kjente. Trainee-staben i Statskonsult sier de fikk innblikk i mange historier om personer som hadde søkt en rekke stillinger, men ikke blitt kalt inn til intervju, og som ønsket å vite mer om dette programmet.

Søknadene som kom inn ble sortert av Statskonsult. Det ble deretter sendt ut en liste over de aktuelle kandidatene til alle departementene, som kunne velge ut søkere og foreta jobbintervjuer på vanlig måte. Listen inneholdt blant annet kandidatenes kjønn, alder, utdannelsesbakgrunn, tidligere arbeidserfaring o.l.

I søknadsskjemaet hadde Statskonsult bedt søkerne om å beskrive på hvilken måte deres funksjonsnedsettelse hadde gitt dem erfaringer som kunne brukes i en eventuell jobb i departementet. Disse opplysningene, som bl.a. omhandlet søkerens funksjonsnedsettelse, ble også distribuert gjennom listene som gikk ut til departementene.

Dette fikk konsekvenser som gikk langt utover det man på forhånd kunne ha forestilt seg. Personopplysningsloven tillater ikke innhenting av slike opplysninger (private helseopplysninger) og langt mindre at de distribueres. Bare ved at søkerne *svarte* på trainee-utlysningen, avga de sensitive helseopplysninger, uavhengig av om de skrev om dette i søknaden, og allerede der ble det gjort noe lovstridig. Hensikten var i følge en sentral informant at de ønsket å se på det å ha levd et liv med nedsatt funksjonsevne, som en type tilleggskompetanse eller realkompetanse: ”I det godes hensikt prøvde vi å utvide

*kvalifikasjonsprinsippet, og bygge ut måten å se kvalifikasjoner på, og gjennom det begikk vi nesten lovbrudd.”*

På dette tidspunktet – like før jul 2006 - stoppet hele prosessen i trainee-programmet opp. Situasjonen man hadde havnet i ble en utfordring for FAD og trainee-staben. En informant fra styringsgruppen sier:

”Hva skjer videre nå? Vi var jo i flyt, det var kjempegøy å jobbe med dette. Så positivt! Vi begynte å få departementene inn i den positive bølgen. Og så kom dette. Snakk om å drepe alt som fantes av energi!”

Flere informanter fra både trainee-staben og styringsgruppen sier de ble veldig varsomme i det videre arbeidet. Det ble også tydelig at rolleavklaringen mellom FAD og Statskonsult var uklar når det kom til hvem som hadde ansvaret for at man kom opp i denne situasjonen, og hvem som skulle betale meromkostningene. FAD hadde overlatt ansvaret for gjennomføringen til Statskonsult, som på sin side ikke hadde tilgjengelig den samme juridiske kompetansen som FAD. Samtidig var dette et helt nytt fagområde i sentralforvaltningen, man hadde ikke gjennomført noen lignende rekrutteringsprosesser tidligere, og dette var en viktig erfaring for sentrale aktører i FAD:

”For FAD og staten som arbeidsgiver, som hadde hatt disse to trainee-programmene tidligere, vi fikk virkelig brynet oss på hvor nybrottsarbeid dette er, og hvor lett det er og trå feil. Så for kunnskapsbyggingen i departementet var dette veldig nyttig.”

Og denne lærdommen ser ikke ut til å ha vært forgjeves. For Helsedirektoratet, som nettopp har fått inn søkere til sine 27 trainee-stillinger, har utlysingsprosessen i følge informantene foregått på en juridisk riktig måte.

### *Nytt forsøk*

Departementene ble bedt om å slette tidligere distribuerte lister, og mottok en ny liste med kandidatens utdannelse og arbeidserfaring. På denne bakgrunn valgte de ut kandidater de ønsket å innkalle til et intervju. En del kandidater ble kalt inn til jobbintervju i flere departement. Noen søkere ble også innstilt som nr. 1 i flere av departementene. Kandidater var på intervjuer også i departement som de ikke selv hadde satt opp i sin prioriteringsliste. Statskonsult rådet departementene til å innstille tre-fire kandidater, da en søker kunne takke ja til et annet departement.

De fleste departementene fikk tilsatt en trainee etter første intervjurunde. 13 traineer begynte i hvert sitt departement, i perioden mars til mai 2007, dvs noe forsinket i forhold til den opprinnelige tidsplanen. Noen departement måtte gjennomføre flere intervjurunder, og traineer ble dermed også tilsatt på høsten (fra august til november) 2007.

Ett departement fikk ikke ansatt en trainee, til tross for at de la seg på de samme prosedyrene som de andre departementene, og gjennomførte flere intervju-runder. Det ble dermed totalt 16 traineer som over et forholdsvis langt tidsrom (fra mars til november 2007) ble ansatt i hvert sitt departement for en periode på ett år.

## 2.11 Hvem ble trainee?

Av de 16 traineene som var med i trainee-programmet var ni kvinner og syv menn. I alder spenner de fra ca 24 til 48 år. Funksjonsnedsettelsene varierer. Det er noen jurister, men et flertall har master/hovedfag (filosofi/fredsstudier, sosialantropologi, statsvitenskap, naturvitenskap). To har bachelorgrad.<sup>22</sup>

Av de elleve traineene som stilte som informanter i denne evalueringen, er syv kvinner og fire menn.

### *Fem ståsteder i forhold til arbeidsmarkedet*

På bakgrunn av intervjuene vi har gjennomført med traineene, fant vi at traineene hadde forskjellige erfaringer og ståsted i forhold til arbeidsmarkedet da de kom til programmet:

- 1) Noen kom rett fra utdanning, og trainee-stillingen i et departement var deres første arbeidsplass og arbeidserfaring
- 2) Noen var ferdig med utdannelsen for en tid tilbake, og hadde søkt en rekke jobber, men aldri eller sjelden blitt kalt inn til intervju
- 3) Noen hadde vært deltaker på ulike kvalifiseringstiltak, jobbsøkerkurs og arbeidsutplasseringer gjennom NAV
- 4) Noen hadde vært ansatt i ulike stillinger tidligere, men hadde på grunn av manglende tilrettelegging og/eller lengre sykdomsperioder ikke klart å beholde jobben
- 5) Noen var i en annen fast jobb, men anså ikke den som relevant for den høyere utdannelsen. De ønsket derfor en stilling i et departement for å ta i bruk sin kompetanse.

Mot denne bakgrunn ser vi at ”høyt utdannede personer med en funksjonsnedsettelse” ikke er en ensartet gruppe når det gjelder forholdet til arbeidsmarkedet. Av dette følger at man også må tenke svært vidt når det gjelder hvilke *barrierer* denne gruppen møter i forhold arbeidslivet, da de vil arte seg forskjellig avhengig av det utgangspunktet man har. For noen er det vanskelig å komme inn i arbeidslivet. Andre får arbeid, men klarer av ulike årsaker ikke å beholde et ansettelsesforhold. Noen får jobber de er overkvalifisert for.

Gjennom intervjuene med traineene kommer det frem at noen traineer er mer knyttet til en *identitet som funksjonshemmet* og ønsker å få særbehandling. Andre gir heller uttrykk for at de ønsker å bli møtt som en hvilken som helst arbeidstaker. Som vi kommer tilbake til, vil forventningene til programmet og arbeidsforholdet arte seg forskjellig, ut fra hvilken identitet og selvforståelse man har.

---

<sup>22</sup> Følgende data er basert på en anonym oversikt fra DIFI (tidligere Statskonsult).

## 2.12 Linjeledernes rolle i rekrutteringen

I prosessene frem til at en trainee ble ansatt i et departement, har linjelederen som til slutt fikk hovedansvaret for traineen i sin seksjon, hatt ulik innflytelse inn i ansettelsesprosessen. Noen linjeledere ble tidlig trukket inn i ansettelsesprosessen, og kunne være med å velge ut en kandidat. Noen ledere meldte selv sin interesse da det ble kjent at departementet skulle ta i mot en trainee, både fordi de hadde arbeidsoppgaver som trengte å bli utført, men også fordi de ønsket å ta et sosialt ansvar. Andre linjeledere ble først koblet inn *etter* at departementet hadde ansatt en trainee. De hadde således ingen mulighet til å påvirke valg av kandidat og bakgrunn, og gir uttrykk for at de opplevde å få oppgaven presset på seg. I enkelte departement var administrasjonen i lengre tid frustrerte over at de ikke fikk noen linjeledere på banen, og ringte Statskonsult om råd.

Som vi skal komme tilbake til har linjeleders utgangspunkt for å ansette en trainee i noen grad hatt innvirkning på arbeidsforholdet, og relasjonen mellom trainee og linjeleder. Vi ser imidlertid mange eksempler på at linjelederne har tatt ansvar for den situasjonen de ble plassert i, og at både linjeleder og trainee i ettertid er svært fornøyde med arbeidsforholdet.

Kontakten mellom Statskonsult og departementene gikk innledningsvis i hovedsak via departementenes kontaktperson. Disse mottok mye informasjon og ble godt kjent med Statskonsult og programmet. Linjelederne som i siste ledd fikk ansvaret for traineen, opplevde ikke informasjonen fra Statskonsult som like tilgjengelig. Linjelederne ble innkalt til en egen samling i mai, men samlingen ble i følge trainee-staben utsatt til juni på grunn av få påmeldinger. Heller ikke den planlagte samlingen i juni fikk mange påmeldinger, så den ble også utsatt. Endelig samling for linjelederne ble avholdt i oktober 2007.

## 2.13 Mentorordningen

Statskonsult ba kontaktpersonene i departementene om å velge ut en kandidat som kunne fungere som mentor i trainee-programmet. Vedkommende skulle være mentor for en trainee i et annet departement. Etter at mentorene var valgt ut fra departementenes side, ble de invitert til et oppstartsmøte med Statskonsult i april 2007 for at de skulle bli kjent med programmet, og for at trainee-staben skulle få et inntrykk av dem. På denne første samlingen ble mentorene kjent med hverandre, og de ble også kjent med målsettinger og hva som var tenkt å være mentors og trainees rolle<sup>23</sup>. På bakgrunn av stabens kjennskap til traineene og mentorene, ble de satt sammen i par. Informanter fra trainee-staben hadde tidligere hatt ansvaret for et mentorprogram i statlig sektor, og kjente flere av mentorene fra før. Dette gjorde koblingen mellom mentor og trainee noe enklere, i følge staben. Traineene fikk utdelt mentor på sin første samling i mai 2007.

Mentorordningen innebar jevnlig samtaler med en trainee fra et annet departement. Traineene skulle helst få – eller melde inn selv - problemstillinger og tema som de kunne forberede seg på til hver samtale.

---

<sup>23</sup> Kilde: Statskonsults presentasjon på første mentorsamling 11. april 2007.

Fra programmets side ble det ett år etter oppstartsmøtet også arrangert en evalueringssamling (april 2008), der de fikk høre status i programmet, og oppsummere egne erfaringer.

## 2.14 Arrangerte samlinger

En sentral del av trainee-programmet besto av fellessamlinger. Tilbudet fra Statskonsult, inneholdt ulike type samlinger; for traineene, linjelederne og mentorene.

Trainee-samlinger – hver av samlingene gikk over tre dager

- Samling 1: fra 14. – 16. mai 2007.
- Samling 2: fra 19. – 21. september 2007
- Samling 3: fra 4. – 6. februar 2008

Linjeledersamlinger

- En linjeledersamling ble avholdt i oktober 2007

Mentorsamlinger

- Første samling for mentorene var 11. april 2007
- Evalueringssamling for mentorene var 8. april 2008

*Besøk på arbeidsplassen*

Statskonsult har besøkt alle traineene på arbeidsplassen. Staben har også arrangert en omvisning på Stortinget, og en juleavslutning.

## 2.15 Basisgruppeinndeling

Rekrutteringsprosessen tok lenger tid i flere departement, noe som førte til at ikke alle traineene var på plass i departementene ved første samling for traineene. I følge tilbudet fra Statskonsult skulle traineene deles inn i tre basisgrupper, men på grunn av færre deltakere ble det opprettet kun to. Skillet mellom gruppene ble i følge en trainee trukket opp midt i rommet. Etter hvert som flere traineer ble tilsatt i departementene, vokste basisgruppene, noe informanter fra både traineene og Statskonsult opplevde som lite formålstjenelig. For mange deltakere kunne redusere gruppenes funksjon som lærings- og utviklingsarena. Statskonsult foreslo etter hvert å dele traineene inn i tre noe mindre grupper. Informanter fra trainee-staben sier imidlertid at traineene ønsket å opprettholde de to gruppene, og slik ble det.

## 2.16 Hvordan ta opp temaet "funksjonsnedsettelse"?

Trainee-staben i Statskonsult sier at de innledningsvis i programmet var usikre på hvordan de skulle tilnærme seg problemstillinger rundt det å ha en funksjonsnedsettelse. De rådspurte seg derfor blant annet med Telenors handicap-program som de hadde fått mange nyttige innspill fra. Telenor har gjennom flere år hatt et samarbeid med firmaet CoachTeam<sup>24</sup> i forbindelse med sitt Handicap-Program (HCP). CoachTeam har utviklet et eget kurs spesielt til dette formålet (Unik-programmet). Anbefalingen fra Telenor om å trekke inn CoachTeam, var i følge trainee-staben imidlertid ikke heldig. Også i følge traineene var dette mer pinlig enn nyttig (se kap. 3).

Imidlertid ble mange ulike forhold rundt det å *være trainee i et departement* tatt opp på samlingene som et "tredje tema". Dette temaet var, i følge trainee-staben, ikke planlagt som en del av programmet. Samlingene var tenkt å ta opp tema knyttet til enten 1) innføring i fag eller 2) egenutvikling. I slike diskusjoner ble også tema knyttet til det å ha en funksjonsnedsettelse tatt opp av noen traineer. Statskonsult så at det ble mange spørsmål og samtaler rundt det å ha en funksjonsnedsettelse, og være en trainee i et departement, og vektla denne problemstillingen ved å ta opp forhold knyttet til basisgruppene, mentor-rollen, og det å være der for hverandre. "Vi utviklet takhøyde, og forståelse for at vi var forskjellige," sier en informant fra trainee-staben. Det kan dermed se ut til at traineene selv satte det å være en trainee med funksjonsnedsettelse på dagsorden, siden de opplevde at temaet ikke var en del av opplegget i programmet.

## 2.17 Bratt læringskurve i FAD og DIFI

Som dette kapitlet gir et inntrykk av, har det vært en bratt læringskurve både i FAD og i Statskonsult, og dette påpeker også informantene fra styringsgruppen selv.

Vi ser for eksempel at FAD har blitt utfordret i forhold til sitt juridiske grunnlag, definisjoner, verdier, forståelse, operasjonaliseringer, følelser og holdninger. Prosesser sies å ha tatt lang tid innad i FAD, men i ettertid ser AFI som evaluator at de har vært viktige for at programmet i det hele tatt fikk sin oppstart og for at departementene tok i mot en trainee med nedsatt funksjonsevne. Både det å iverksette programmet, og overlate ansvaret for gjennomføringen til en leverandør, har vært et nybrottsarbeid i den arbeidsgiverpolitiske avdelingen.

For Statskonsult som fikk oppdraget med å utforme og gjennomføre programmet, har læringskurven vært like bratt. De hadde erfaringer med trainee-program fra før, men kom i dette programmet stadig i kontakt med nye problemstillinger, både i forhold til utlysningen, ansettelsesprosessen og tilretteleggelsen av arbeidsforholdene. Også i programgjennomføringen ble Statskonsult utfordret, og de ser i ettertid klart at de fra starten ikke hadde den nødvendige kompetansen om problemstillinger rundt det å ha en funksjonsnedsettelse.

---

<sup>24</sup> CoachTeam as holder til i Sjømannskolens lokaler i Oslo og deres hovedaktiviteter er en tretrinns coachutdanning, interne bedriftsprogrammer, kurs og workshops, team- og en-til-en coaching, samt større foredrag og infotainment-show ([http://www.coachteam.no/om\\_oss.asp](http://www.coachteam.no/om_oss.asp)).



Vi merker oss en motsetning mellom FAD og Statskonsult/DIFI når det gjelder hvorvidt departementene skulle styre ansettelsesprosessene helt selv. FAD la stor vekt på å overlate så mye som mulig av avgjørelsene til departementene, og prøvde å legge minst mulig føringer. DIFI opplevde at rekrutteringsprosessene i hvert departement gikk veldig sent, søknadsprosessene dro ut i flere departementer, og dette fikk konsekvenser for basisgruppene, samlingene og for de som hadde sagt ja til å være mentorer. Trainee-staben hos Statskonsult hadde derfor gjerne sett at det ble lagt noe større press på departementene fra sentralt hold, slik at man kanskje hadde fått flere traineer samtidig inn i programmet.

Etter denne presentasjonen av innholdet i trainee-programmet og av sentrale forhold knyttet til iverksettingen og oppstarten, vil vi i neste kapittel belyse hvordan traineer, linjeledere, mentorer og sentrale aktører i FAD og Statskonsult opplevde programmet.

# 3

## ERFARINGER MED PROGRAMMET

### 3.1 Innledning

I evalueringen har vi skilt mellom informantenes erfaringer med 1) *trainee-programmet*, dvs det planlagte innholdet (fellessamlinger, basisgrupper og individuell oppfølging) gjennomført av Statskonsult og 2) *arbeidsforholdet* i en avdeling/seksjon i et departement. I dette kapitlet vil vi belyse traineenes, linjeledernes og mentorenes erfaringer med selve trainee-programmet, slik det ble gjennomført. Der det er naturlig bringer vi inn Statskonsults egne erfaringer fra programmet.

### 3.2 Programmets overordnede mål og hensikt

”Jeg satt i går kveld og tenkte litt på dette. Og det som slo meg er at det har ikke sunket inn hos meg. Kanskje man skulle være mer tydelig på målene? Hvorfor gjør vi dette her? (...) Ja, det er et politisk krav at man skal oppnå en viss prosent i arbeidslivet og at det er positivt at man gjør noe som dette, men hva er det vi er med på?” (trainee)

Alle traineene, linjelederne og mentorene vi intervjuet, var positive til det *overordnede politiske målet* om å ansette flere personer med nedsatt funksjonsevne i statlig sektor. Sitatet fra traineen over gjenspeiler imidlertid en oppfatning som alle informantgruppene deler, og det er at den mer konkrete hensikten med programmet har vært utydelig. Var målet å øke rekrutteringen av personer med nedsatt funksjonsevne til departementene? Var målet å bidra til at personer med funksjonsnedsettelse, som ellers ville ha problemer med å få seg jobb, fikk arbeidserfaring som i ettertid ville styrke deres stilling på arbeidsmarkedet?

På spørsmål om hva man tenkte hadde vært FADs mål med programmet ga mange av traineene uttrykk for at de var usikre på det: ”Det første var å gi folk en god ny start i arbeidslivet. Og det andre var å klare å rekruttere flere nye folk med funksjonshemninger inn i departementene. Men det tror jeg ikke var så veldig viktig.”, sa en trainee.

En trainee trakk opp forholdet mellom FAD og departementene, og så klare forskjeller når det gjaldt insentivet til å gjennomføre programmet:

”I utgangspunktet er det noe regjeringen har vedtatt og bestemt, og så gjennomfører FAD det. Så blir det vel kanskje sånn som vi har snakket om på samlingene at man mangler kanskje eierskapsfølelse. Noen har bestemt at noe skal skje, også setter i gang tiltaket, og det er veldig bra tiltak, uten tvil. Både jeg og alle de andre har vært kjempeheldige som har fått være med på dette. Men samtidig er det noen som har bestemt, og de har kanskje ikke tenkt på hva som skjer i departementet. (...) Det er blitt bestemt at man skal ha inn flere med nedsatt funksjonshemninger i staten og så setter man i gang dette programmet hvor de øyeblikkelig vil ha opp dette tallet, men det er ingen måltall for hvor mange av oss som fortsetter. Det blir som et års engasjement.”

En sentral problemstilling vedrørende hensikten med programmet er *hvem det skal være for*. Her er det delte oppfatninger blant traineene. Noen traineer ønsker at programmet i større grad var rettet mot personer med funksjonsnedsettelse som har vanskelig for å etablere seg på arbeidsmarkedet. Disse mener at noen av de rekrutterte traineene er for ”friske”:

”Jeg er ambivalent. Det er veldig bra at man har programmet rettet mot funksjonshemmede. Men om det bør være i departementene er en annen ting. Hvis du skal rekruttere funksjonshemmede med god utdanning, men som har vanskelig å få seg jobb... av de her som har juss og statsvitenskap, så sier mange av traineene at de kunne fått denne jobben uansett! Om det er mangel på selvinnsett, eller om det stemmer, det vet jeg ikke, men de sier de kunne stilt på linje med andre. Jeg vet ikke om de har vært regjeringens målgruppe i realiteten. De har vært de minst funksjonshemmede for å oppfylle kravet om funksjonshemmede i staten. Har du en funksjonshemming og ikke får jobb, så er det ikke så vanskelig å havne på uføretrygd i Norge, og da må man ha sånne program for funksjonshemmede. Det er bare å ikke søke jobb å si det ikke gikk. (...) De som er ansatt, er det på grunn av kompetanse i utgangspunktet.”

Sitatet over representerer én type innspill i målgruppediskusjonene som traineene, lederne og mentorene har hatt når det gjelder å definere hvem som ideelt og reelt sett burde være målgruppen for programmet. Er programmet for det store antall uføretrygdede personer med funksjonsnedsettelse, som trenger egne program for å etablere seg på arbeidsmarkedet, eller er det for de som har høy utdanning, men som har en funksjonsnedsettelse som gjør at de ikke når opp i søkerbunken?

FAD gikk bort fra å definere målgruppen, og la opp til at departementene selv skulle definere hva de la i ’nedsatt funksjonsevne’, og dermed også hvilke søkere de ønsket å ansette som traineer. Det ble dermed ikke foretatt noen avgrensninger når det gjaldt hvilke grupper med nedsatt funksjonsevne som var målgruppen. Dette gjenspeiles ved at traineene har svært ulikt utgangspunkt, både i forhold til bakgrunn, type funksjonsnedsettelse og tilknytningen til arbeidslivet.

Programmet knyttes av mange informanter opp mot FADs rolle:

”Jeg er usikker på hva FAD egentlig ville. Synes FAD kunne brukt dette på en mer aktiv måte, brukt det mer utad, som et argument i mange sammenhenger. Profilert det mer. Kanskje ikke profilere deltagerne, men programmet. Ikke alle deltagerne ønsker å være i media.”

Traineen viser til en hendelse fra den første samlingen med traineene. Aftenposten møtte opp på samlingen, og det var mange av traineene som ikke var forberedt på å ”fronte” programmet utad. I følge trainee-staben i Statskonsult kom Aftenposten tidlig på samlingens andre dag, og det var *før* temaet om det å ha en funksjonsnedsettelse var tatt opp i gruppen.<sup>25</sup> Som vi belyser senere i kapitlet (punkt 3.7) ønsket trainee-staben at starten på programmet skulle fokusere på traineenes kompetanse, og ikke begrensningene. Da Aftenposten ønsket å intervju

---

<sup>25</sup> Rammer og muligheter i arbeidslivet for personer med funksjonsnedsettelse sto på programmet fra kl. 11.00.

deltakerne, ble dette med å ha en funksjonsnedsettelse plutselig brakt opp som et tema, men ikke på den måten staben hadde tenkt. På den ene siden mener flere traineer at de, og trainee-programmet, har vært for lite synlig, og at FAD kunne profilert programmet mer. På den annen side er de opptatt av at fokus utad skal være ressursene de kan tilby, og ikke på at de har en funksjonsnedsettelse. Noen av traineene ønsket å snakke med journalister fra ulike aviser og blader, andre ikke.

Synspunkter på oppfattelsen av FADs rolle handler i stor grad om FADs manglende kontakt med trainee-gruppen, lederne og mentorene. Statsråden åpnet den første samlingen, men de fleste informantene sier de ikke har truffet representanter for FAD (som eier av prosjektet) i programopplegget. Enkelte etterlyser også en mer aktiv profilering av programmet, og at FAD kunne brukt det i større grad for å vise at statlige arbeidsgivere også tar sin del av ansvaret. Dette mente både traineer, ledere og mentorer.

Informanter fra FAD sier at de bevisst trakk seg tilbake da kontakten mellom Statskonsult og kontaktpersonen i hvert departement var opprettet. Det kommer også frem i intervjuene at for arbeidsgiverpolitisk avdeling i FAD, har det vært en styrke å vise til trainee-programmet i flere sammenhenger. FAD har presentert programmet for Nordisk Ministerråd, som har vist interesse for programmet. Og programmet blir hyppig brukt av statsråden når hun utfordres på hvorfor staten ikke har en bedre arbeidsgiverpolitikk når det gjelder å ansette personer med funksjonsnedsettelse. FADs rolle ser dermed ut til å være usynlig i forhold til aktørene i programmet, både internt, ved at de ikke har vist seg på deres arena, og eksternt, ved at informantene ikke har sett profileringen av programmet utad.

#### *Uklare mål, eller uklart hva som er målet?*

I kvalifikasjonsgrunnlaget fastsettes målet om at alle departementene skal ansette hver sin trainee og at man ønsker at programmet skal resultere i motiverte traineer som er vel egnet for arbeid i sentralforvaltningen.<sup>26</sup> Målene for prosjektet ble også drøftet med departementene i den første fasen av programmet (jfr. kap 2). Det er derfor grunn til å anta at klarheten vi finner hos informantene når det gjelder målet, ikke nødvendigvis skyldes at programmet hadde uklare målsettinger, men at målene ikke ble tydelig nok kommunisert til traineer, linjeledere og mentorer. På den annen side er det grunn til å anta at for traineene endret målene seg underveis, for eksempel ved at noen av dem fikk fast stilling.

Det forelå også flere sett av mål. FAD hadde sine overordnede mål med programmet, samtidig som Statskonsult utarbeidet sine delmål for samlingene, mentorordningen og basisgruppene i sitt tilbud til FAD (se punkt 2.5).

### **3.3 Motivasjon for deltagelse i programmet**

”Jeg hadde veldig store forventninger. Har alltid hatt lyst til å jobbe i departement, i og med at jeg er jurist og det er der lovverket blir laget. Jeg liker veldig godt teoretisk arbeid,

---

<sup>26</sup> Kvalifikasjonsgrunnlaget for leverandør av programmet, side 4.

så sann sett passer det meg veldig godt. Jeg liker mye bedre det teoretiske enn for eksempel å jobbe i et direktorat. Det er ikke noe som passer meg. Og videre så hadde jeg veldig store forventninger til at det var en mentorordning. (...) Og det at det var tilpasset til redusert funksjonsevne.”

I trainee-gruppen var det mange ulike motiver for deltakelse i programmet. For de av informantene som allerede hadde en jobb da de søkte på programmet ser det ut til at hovedmotivet var å få en mer relevant arbeidserfaring der de kunne få brukt utdannelsen sin bedre enn i den jobben de allerede var i. En trainee forteller om sin motivasjon:

”Å få erfaring fra et departement. Men det var mye uklart for meg. Jeg tenkte ikke så mye på det, annet at det var et avbrekk og at jeg fikk oppleve noen annet og nytt og kunne tenke videre hva jeg ville. Ta i bruk mastergraden på en annen måte.”

Andre traineer hadde vært yrkesaktive tidligere, men var av ulike årsaker (enten knyttet til egen helse eller til arbeidsforholdene på tidligere arbeidsplass) blitt sykemeldt eller uføretrygdet. Det var også enkelte nyutdannede som hadde vært sykemeldte og/eller uføretrygdet. For disse informantene var motivet en ny start i arbeidslivet. En trainee forteller:

”Jeg var vel egentlig bare glad for endelig å få noe å gjøre. Å få den første jobben. Jeg hadde vært sykemeldt en stund. (...) jeg er bare glad for at noen ville ha meg.”

Et tredje viktig motiv finner vi blant mange av de nyutdannede traineene. For disse var trainee-programmet deres første arbeidserfaring (foruten eventuelle ferie- eller deltidsjobber). Disse informantene ønsket relevant yrkeserfaring og så departementene som en god arena for dette. Traineenes motiv kan altså knyttes til informantenes tilknytning eller posisjon i forhold til arbeidsmarkedet.

En annen type motiv knytter seg til funksjonsnedsettelsene. Her er det i hovedsak tre motiv vi kan skille ut. Det første handler om muligheten for åpenhet på arbeidsplassen, det andre handler om sjansen til å få en jobb for en gruppe som ofte har større barrierer for å komme seg innenfor enn andre grupper arbeidssøkere, og det tredje handler om muligheten til å prøve ut sin arbeidskapasitet.

Når det gjelder det første motivet, å kunne være åpen, opplevde flere av informantene det som en lettelse og en styrke ved programmet at det var direkte rettet mot personer med funksjonsnedsettelse, slik at man helt fra starten av kunne være åpen om sine utfordringer på arbeidsplassen. Å være helt ny på en arbeidsplass, og i tillegg skulle ta opp eventuelle tilpasninger eller tilrettelegginger man har behov for, er i utgangspunktet ikke lett, men denne gangen var det ikke noe de trengte å kvie seg for å fortelle arbeidsgiver om. Det var rett og slett en forutsetning for å bli ansatt. En trainee forteller om det hun satte mest pris på:

”Det å kunne spille med åpne kort da jeg kom hit, og slippe å plutselig bare si at jeg har et lite problem. Her var det en forutsetning.”

Samtidig sier flere at det også lå en motivasjon i at de antok det ville være lettere å bli valgt enn i en vanlig jobbsøkningsprosess, ettersom programmet var forbeholdt deres målgruppe. Flere av informantene forteller om vanskelige jobbsøkningsprosesser tidligere hvor de sjelden

ble innkalt til intervju. En av informantene sier at hun periodevis skrev 30 søknader i måneden, og at hun gikk en lang periode før hun fikk seg jobb. Andre informanter forteller hvordan de har søkt på lignende programmer tidligere, uten å ha mulighet til å nå opp blant søkerne.

Mange traineer begynte i departementene med en forestilling om hva de kunne og ikke kunne klare i forhold til at de hadde en funksjonsnedsettelse, men opplevde at de klarte mer enn de hadde trodd. Spennende oppgaver og ansvar førte til at de strakk seg lenger, og opplevde mestring.

Vi ser dermed at traineene har noe ulike motiv for å delta i programmet. Traineene hadde også en rekke ulike forventninger, som hang sammen med motivene som er nevnt over. I tillegg kom flere forventninger som var knyttet til begrepene trainee og trainee-program. Disse forventningene har, som vi vil komme tilbake til, skapt en del misforståelser og skuffelser i programmet.

#### *Mentorenes motiver for deltagelse i programmet*

De fem mentorene vi har intervjuet er alle etter hvert engasjert i det å være mentor, og i det å delta i programmet. Når det gjelder mentorenes motivasjon for å delta, sier en mentor at det umiddelbart virket interessant: "Det var spennende, jeg visste ikke hvilke behov personen hadde. Jeg ville være en støttespiller, tenkte at det ville det være behov for uansett." En annen var mer avventende: "Jeg var litt, eller ganske, spørrende til hva jeg gikk til. Men jeg syns oppstartsmøte var klargjørende, og så blir det at man finner en rolle i dette som oppleves meningsfylt."

Siden linjelederens forventninger og motiver i større grad er knyttet til arbeidsforholdet, er dette et tema vi kommer tilbake til i kapittel 5.

### 3.4 Hva er en trainee?

Hva man legger i begrepet *trainee* har vært et forhold som har ført til mye frustrasjon i alle informantgruppene. En trainee legger følgende i begrepet:

"Man tenker jo liksom trainee som folk som er spesielt utvalgte folk som skal læres opp i bedriftens deler og som er spesielt utvalgte. Så det passer jo egentlig ikke her. Er vi nå egentlig traineer? Det er vanskelig å sette ord på hva det er å være trainee. Det største problemet er kanskje varigheten. For min del å bli kjent med folk og få en plattform. Det hadde vært nyttig for meg å komme rundt og oppleve andre departement, for å få andre erfaringer. Og så synes jeg det er for kort. Trainee-programmet burde vært minimum 18 måneder."

En annen trainee hadde søkt på begrepet på Internett da hun skulle søke på programmet, for å finne ut mer om hva hun kunne vente seg.

"På nettet finner man en side om trainee-program, hvor det står at en trainee er et menneske som tas i mot og læres opp i bedriften. Når man er ferdig med opplæringen skal

bedriften beholde dette mennesket. Jeg tror mange av traineene ble forvirret i forhold til dette.”

Hva er det som ”vanligvis” inngår i et trainee-program?

### *Trainee-program i næringslivet*

Trainee-program er en vanlig måte for større bedrifter og organisasjoner å rekruttere og lære opp dyktige medarbeidere. Gjennom utplassering i ulike deler av organisasjonen og tett oppfølging trenes kandidatene opp, for eksempel til å bli potensielle ledere. Det finnes selvsagt et bredt spekter av ulike trainee-program, men de fleste har følgende elementer til felles:<sup>27</sup>

- Programmene går ofte over en periode på 18 måneder til to år
- Programmene forutsetter høyere utdanning, minimum på masternivå. Flere program rekrutterer utelukkende ingeniører og økonomer.
- Det er vanlig med en viss rotasjon i organisasjonen. Dvs at man blir utplassert og får erfaring fra ulike avdelinger i bedriften.
- Det er vanlig med et eget seminaropplegg rettet mot traineene, dvs egne samlinger med faglige innledninger og diskusjoner.
- Mentorordning: en mentor følger hver enkelt trainee og bidrar til den enkeltes personlige og faglige utvikling.
- Programmet tar sikte på eller garanterer traineen fast ansettelse i bedriften etter avsluttet trainee-periode.

Forventningene knyttet til disse elementene ser ut til å styre traineenes opplevelser av trainee-programmet. De opplever avvik på flere områder, noe som gjør at opplevelsen av programmet blir annerledes enn forventet.

### *Trainee - som tid til å lære*

---

<sup>27</sup> Noen eksempler:

StatoilHydros trainee-program:

<http://www.statoilhydro.com/no/careers/graduates/traineeprogramme/pages/traineeprogramme.aspx>

Schibsteds program:

[http://www.schibsted.no/eway/default.aspx?pid=269&trg=MAIN\\_5512&MAIN\\_5512=6149:0:10,2295:1:0:0:::0:0](http://www.schibsted.no/eway/default.aspx?pid=269&trg=MAIN_5512&MAIN_5512=6149:0:10,2295:1:0:0:::0:0)

Telenors program: [http://www.telenor.com/career\\_centre/globaltrainee/](http://www.telenor.com/career_centre/globaltrainee/)

Se også generell omtale av trainee-program hos Karrieresenteret ved UiO:

[http://www.sio.no/wps/portal/ks/kcxml/04\\_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y\\_QjzKLN443NPYASYGZRq76kRhiLgixIH1vfVP\\_NxU\\_QD9gtzQiHJHR0UAsQ8PTQ!!/delta/base64xml/L01DU0IKO1RPN29na21BISEvb0VvUUFBSVFnakZJQUFRaENFSVFqR0VBLzRKRmlDbzBlaDFpY29uUVZHaGQt0IRIS83XzNfMUhOLzI!/?WCM\\_PORTLET=PC\\_7\\_3\\_1HP\\_WCM&WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/wps/wcm/connect/Karrieresenteret/Meny/For+studenter/Trainee-ordninger/](http://www.sio.no/wps/portal/ks/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QjzKLN443NPYASYGZRq76kRhiLgixIH1vfVP_NxU_QD9gtzQiHJHR0UAsQ8PTQ!!/delta/base64xml/L01DU0IKO1RPN29na21BISEvb0VvUUFBSVFnakZJQUFRaENFSVFqR0VBLzRKRmlDbzBlaDFpY29uUVZHaGQt0IRIS83XzNfMUhOLzI!/?WCM_PORTLET=PC_7_3_1HP_WCM&WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/Karrieresenteret/Meny/For+studenter/Trainee-ordninger/)

I motsetning til mange andre trainee-program, som ofte varer i to år, er dette trainee-programmet lagt opp over en periode på tolv måneder. Mange er frustrerte over at dette er kort tid, da de opplever at man ikke kommer ordentlig inn i departementet og blir god i jobben.

Det finnes flere utfordringer knyttet til at programmet er satt til å vare i ett år. For det første opplever mange av traineene det som tøft at de må "vise seg" fra første dag. For noen setter prestasjonsangst sitt preg på jobbopplevelsen. Dette ville sannsynligvis vært mindre prekært dersom programmet gikk over en lengre periode eller dersom man visste at man var garantert fast jobb i etterkant. Nå opplever mange traineer at de må "selge seg" inn i departementene, og det har vært slitsomt. En trainee forteller: "Jeg hadde nesten en panikkfølelse hele tiden. Jeg følte at her har jeg fått ett år og da må jeg vise at jeg kan. Det var ikke før jeg fikk vite at jeg fikk forlengelse at det løsnet."

At programmet er satt til ett år, oppleves også problematisk av lederne. Dette gjelder spesielt de lederne som gir mye oppfølging og opplæring til traineen. Det oppleves som lite meningsfylt å "investere" mye tid i en ansatt som man ikke vet om man har i arbeid - utover de tolv månedene programmet varer. Linjelederens synspunkter på å ha traineer i et ettårs arbeidsforhold, kommer vi tilbake til i kapittel 5. Det ser imidlertid ut til at ledernes ulike innstilling til at programmet varer ett år, henger sammen med motivasjonen for å ansette en trainee: Lederne som har ansett arbeidsforholdet som en plikt de utfører på vegne av departementet for å få oppfylt et politisk løfte, opplever det som mindre problematisk at traineen slutter i avdelingen etter endt år, enn lederne som har ansatt traineen for å få tilgang til kjærkommen arbeidskraft i en hektisk hverdag, og har investert i opplæring og oppfølging. Disse lederne synes det er mer problematisk at arbeidsforholdet må avsluttes på grunn av manglende stillingshjerner, når traineen har fått opplæring og har begynt å produsere.

### *Trainee - som inngang til fast jobb*

Den største frustrasjonen knyttet til anvendelsen av trainee-begrepet er likevel forventningene begrepet gir om fast ansettelse. Som nevnt over er det vanlig at bedrifter bruker trainee-program som et virkemiddel for å rekruttere dyktige kandidater som i etterkant av trainee-programmet representerer viktige ressurser, eventuelt også potensielle lederkandidater i bedriften. Man ansetter dermed traineene for en avgrenset periode, i et program, men med en garanti om fast jobb i etterkant.

I sentralforvaltningens program ansettes traineene i en tolv måneders periode, uten garanti om en fast jobb. Denne forskjellen i innretningen av programmene, opplever så godt som alle informantgruppene som uheldig. En trainee belyser det slik:

"I næringslivet er du nederst på karrierestigen, men du blir i organisasjonen og jobber deg opp. Mens her er det ett år og så får vi se."



Informasjon vi har mottatt fra DIFI viser at tre av traineene har fått fast jobb i departementene og seks midlertidig forlengelse. Fire traineer har ikke fått forlengelse og de tre siste har fått jobb andre steder eller har selv ikke ønsket forlengelse.

Flere av mentorene fanget opp at spørsmålet å fast jobb, ble en kilde til stress for en del av traineene. For det første ved at det kunne oppleves som personlig hvem som fikk jobb/forlengelse og ikke. For det andre kunne det opplevdes som kilde til stress at man måtte foreta parallell jobbsøking ved siden av jobben som trainee. For de av traineene som ikke hadde fått fast jobb, og som var i gang med å søke andre jobber, opplevdes det dessuten problematisk i en jobbsøkingssituasjon å måtte forklare hvorfor man har deltatt i et trainee-program uten i etterkant å ha fått fast jobb. Disse informantene sier at potensielle arbeidsgivere blir skeptiske til dem som søkere, siden deltakelse i et trainee-program som regel leder til en fast jobb.

Enkelte informanter forteller også at de velger å si at de har hatt en midlertidig stilling eller engasjement i departementet, i stedet for å opplyse at de har deltatt på et trainee-program.

Fra lederens synspunkt oppleves det også som problematisk at de blir sittende igjen med ansvaret for å avvikle et arbeidsforhold som verken de eller traineen ønsker å avvikle. Flere av lederne forteller hvordan de har undersøkt mulighetene for å kunne tilby traineen videre jobb i avdelingen, men at dette ikke har vært mulig pga mangel på ledige stillingshjemler. Samtidig ser vi at andre ledere har klart å finne måter å tilby traineen enten fast stilling eller en midlertidig forlengelse.

#### *Trainee – som mottaker av ”noe ekstra”*

En trainee legger i trainee-begrepet det å få tilgang til kvalifisering, og hadde selv knyttet dette opp til det å få delta på ulike kurs:

”Da vi snakket om ’trainee’ og ’opplæring’ så er det ikke bare praktisk, men også teoretisk. I begynnelsen var jeg skuffet over at jeg ikke skulle delta på kurs i trainee-programmet og få sertifikater. Men når jeg så tok initiativ selv, så fikk jeg jo delta på kurs. Nå har jeg masse kursbevis. Da føler jeg at det har vært et ordentlig trainee-program likevel.”

Flere av traineene hadde en forventning om mer oppfølging og opplæring i arbeidet, enn det de fikk i praksis. Forventningene går i retning av at man som trainee skal bli behandlet annerledes enn andre nytilsatte, ved at man for eksempel får ekstra oppfølging fra leder eller mer organisert opplæring.

I praksis har de fleste traineene opplevd å bli behandlet som en vanlig ansatt, på godt og vondt. Det positive med dette innebærer at de har fått meningsfulle og utfordrende oppgaver, og mange har vokst på dette gjennom opplevelsen av at man mestret på lik linje med andre. De negative sidene knyttet til det å bli ansett som en ordinær ansatt, innebærer at de ikke har fått den ekstra oppfølgingen som de hadde forventet seg, dels fordi de antok at det lå i trainee-begrepet, og dels fordi mange av dem sier at de hadde liten arbeidserfaring fra før.

Ikke alle traineene opplever et misforhold mellom trainee-begrepet og hverdagen:

”I mitt departement har de brukt den rette betegnelsen. Jeg har følt meg som trainee. Det var veldig bevisst fra min sjef, som har gitt meg vanskeligere og vanskeligere oppgaver og trygg oppfølging. Betegnelsen og virkeligheten har passet sammen.”

Denne traineen har fått fast ansettelse.

### *Trainee – som erfaring fra ulike arbeidssteder*

I tillegg hadde noen traineer forventet at de skulle få arbeidserfaringer fra flere arbeidssteder, avdelinger eller departement. En slik rotasjon er som nevnt et vanlig innslag i mange andre trainee-program. En av dem forteller:

”Jeg trodde det skulle være annerledes da jeg begynte, og slik det stod i stillingsannonser. Det er vel litt at man skal flyttes rundt, være på mange forskjellige avdelinger og lære hele departement å kjenne. Men egentlig er jeg mer fornøyd med den ordningen jeg har nå. At man har vanlig stilling nesten da. Føler meg. Det er ikke sånn ordenlig trainee. Kanskje greit når jeg kommer ut at det virker som jeg nesten har jobbet vanlig. Men det kanskje være fordeler med å ha bredere blikk og.”

Samtidig som noen traineer var skuffet over å ha jobbet kun på én arbeidsplass, og at de har blitt behandlet som en vanlig ansatt, er det også mange som opplever dette som en styrke. Disse informantene fremhever at det viktigste for dem var å få relevant erfaring og få fotfeste innenfor et arbeidssted, og dette har de oppnådd ved å jobbe i en avdeling og ved å bli behandlet som en vanlig ansatt.

*” Er man trainee, så er det trainee!”*

Som vi har belyst, var forventningene til å være en trainee, sterkt knyttet opp til det å få fast jobb, og dette ble dermed etter hvert en kritikk av programutformingen, og intensjonen med å ansette en trainee. En av informantene påpekte:

”Er man trainee, så er det trainee! Så må man bruke det i tråd med næringslivet og det offentlige ellers. Er det kvotering, så må man si det! Eller så må man si som man gjør i stillinger som gjelder innvandrere, der man søker spesielt på det.”

Totalt sett kan vi si at trainee-begrepet har skapt forvirring og har gitt traineene skuffelser i møtet med programmet. Det er dermed grunn til å vurdere om man i program som har denne innretningen, er tjent med å bruke en annen betegnelse. Samtidig påpeker en trainee at hun ikke hadde søkt på et vikariat eller engasjement som skulle vare ett år, da det ikke hadde blitt opplevd som like attraktivt som å være trainee.

Et råd til et eventuelt fremtidig program er å utvide programmet, slik at det blir av lengre varighet (18-24 måneder), at man vurderer å kalle det noe annet, hvis man ikke er garantert jobb i etterkant og at lederne som ansetter traineer i større grad er forpliktet til å gi dem tettere

oppfølging. Dersom trainee-programmet i hovedsak er et kvoteringsiltak, bør man vurdere å bruke denne typen betegnelse.

### 3.5 Ulike starttidspunkt

En uheldig konsekvens av at ansettelsesprosessene foregikk i så ulikt tempo rundt om i departementene, var at det førte til ekstra belastninger i programmet. Den første traineen startet i slutten av mars og den siste i begynnelsen av november. Det betyr at det var det var i overkant av syv måneders forskjell mellom den første og den siste ansettelsen i programmet.

Selv om størsteparten av trainee-gruppen startet i løpet av perioden mars til mai 2007 (13 stk), var det tre kandidater som ikke startet før i september eller november. For samlingene ville det si at ikke alle fikk det samme læringsgrunnlaget. Utfordringene har dermed først og fremst berørt de som kom sist. I tillegg til å gå glipp av en eller to samlinger, kom de sent inn i basisgruppen og vil i slutten av sin trainee-periode være uten oppfølging fra programmet eller DIFI. Den spredte oppstarten har også for flere resultert i en opplevelse av at man ikke har deltatt på ett felles program. Dette gjelder både for traineene som var med fra start, og for de som kom inn mot slutten.

### 3.6 Åpenhet og tabu i programmet

En annen stor utfordring ved dette programmet har vært problemstillinger knyttet til hvordan man skulle forholde seg til traineenes funksjonsnedsettelse. Dette har vært utfordrende helt fra første fase, i utlysningsteksten og de juridiske utfordringene man møtte i forhold til personopplysningsloven, i rekrutteringsfasen knyttet til hvordan man skulle spørre eller ikke spørre om funksjonsnedsettelse, på samlingene, i trainee-nettverket og nå i avslutningsfasen, der en mentor har belyst problemstillinger knyttet til hvorvidt man skal informere om hvem som har vært målgruppen for trainee-programmet, når man skal skrive attester.

Gjennom dette speiles både en politisk utfordring knyttet til ordvalg, definisjon, lovgivning og personvern rundt private helseopplysninger, og samtidig den manglende kompetanse på hvordan man håndterer dette, som har vært hos både FAD og Statskonsult.

Vi vil nå gå nærmere inn på hva vi mener har vært de største utfordringene når det gjelder åpenhet rundt å ha funksjonsnedsettelse og hvordan dette kunne vært løst på en mer hensiktsmessig måte for traineene.

#### *To kriterier for deltakelse i programmet – høyere utdanning og funksjonsnedsettelse*

FAD, og senere Statskonsult, hadde i forkant av programmet valgt å rekruttere personer med høyere utdanning og nedsatt funksjonsevne. Dette var kriteriene for å delta i programmet. For noen traineer, er betegnelsen ”nedsatt funksjonsevne” en betegnelse de ikke synes er særlig heldig: ”Jeg skulle ønske at man kunne ordlegge seg på en annen måte. Det virker som om man ikke kan fungere 100 %, og det er ikke det som er poenget”, sier en trainee.

At det ikke ble tydelig snakket om på den første dagen på første samling at man hadde en funksjonsnedsettelse, ble for flere av traineene paradoksalt. Man kom inn på grunn av at man hadde dette ene kriteriet, men når man først var inne, var det noen som fikk en følelse av at det ikke skulle sies høyt. En trainee sa følgende:

”Jeg har snakket med andre om at det ble rart på første samling at den ’nedsatt funksjonsevne-biten’ ikke var på agendaen. Selv om vi er forskjellige, så er vi tross alt det ene av to ting. Det er den faglige ballasten og den funksjonsnedsettelsen vi har, det er de to tingene. Og da må på en eller annen måte kunne snakke om dette fra begynnelsen av. Jeg følte en frykt og at man var redd for å gjøre noe galt. Men jeg synes det er mer rart om man ikke tar det opp. Men ikke den runden der alle skal si hva som er galt med dem, men kanskje få inn andre å snakke om det.”

På samme måte som man i søknadene til programmet forsøkte å gjøre kandidatenes erfaringer med det å ha en funksjonsnedsettelse til en *realkompetanse*, la trainee-staben i Statskonsult vekt på at det var forhold knyttet til traineenes kompetanse som skulle stå i fokus på første samlings første dag, tema knyttet til funksjonsnedsettelsene skulle sto på dagsorden den andre dagen. Tanken bak var nettopp – i det godes hensikt - å fokusere på ressursene, og at de var tatt opp i programmet, først og fremst fordi de var kvalifiserte.

Traineene opplevde imidlertid tausheten første dag som problematisk, og de etterlyser i intervjuene at Statskonsult burde ha lagt bedre til rette for åpenhet, samtidig som de forklarer den manglende åpenheten gjennom at trainee-staben ikke hadde nok kompetanse på dette feltet.

Fordi Statskonsult manglet erfaring med å ta opp dette temaet på en måte de var komfortable med, leide de inn CoachTeam, som de fikk anbefalt av Telenor, til den andre dagen på første samling. Dette var antakelig den minst vellykkede delen av trainee-samlingene. Traineene opplevde ikke at dette ble håndtert på en god måte og de opplevde coachenes presentasjon av temaet som nærmest parodisk.

”Jeg var misfornøyd og merket at man burde jobbet mer med den biten. Men det er vanskelig med ballansen. Jeg forstår at om det hadde vært en mer homogen gruppe med én type nedsatt funksjonshemming som ikke var så stigmatisert, så hadde det vært lettere å gripe det mer konkret. Men i og med at man har så forskjellige ting, og noen (traineer) som ikke har lyst til å snakke med oss eller andre om hva det er, så er det vanskeligere. Men man må angripe dette på en helt annen måte, og ikke bare lage et hvilket som helst vanlig trainee-program, pluss at man legger inn ’litt sånn ekstra’ for funksjonshemmede.”

Som vi vil komme tilbake til i kapittel 4 (om traineenes erfaringer med arbeidsforholdet), så vi at traineene opplevde at selv om mangel på åpenhet var en mangel ved samlingene, kunne de samtidig være åpne om sine funksjonsnedsettelse på arbeidsplassen. Dette ble fremhevet som en av de største styrkene ved å ha deltatt i trainee-programmet. Den manglende åpenheten i programmet gjaldt ikke bare på selve samlingene, men forplantet seg også til basisgruppene og dermed også til det vi kan kalle trainee-nettverket. Traineene opplevde det som vanskelig å vite hvordan de skulle forholde seg til spørsmål knyttet til funksjonsnedsettelse når ingen sa noe om hvilke utfordringer de selv hadde. En trainee forteller:

”Bra (samlinger), men litt for lite fokus på det med funksjonsevne. Det var lite snakk om det. Men det var en del på programmet som ikke opplyste om hva de hadde. Det er sår. (...) Det var noen som var åpne og andre som ikke var det. Da blir det vanskelig å snakke om hvordan det er å jobbe med funksjonsnedsettelse. Og det var jo det som var temaet for programmet.”

Når man ikke forteller om sine funksjonsnedsettelse og hvilke utfordringer dette gir en som arbeidstaker, er det vanskelig å ha en fruktbar diskusjon om erfaringer knyttet til dette temaet. Potensielt kunne dette vært en styrke ved programmet, dvs at traineene hadde hatt mulighet til å diskutere med hverandre sine erfaringer og mulige løsninger knyttet til ulike utfordringer de møter. Man kan miste denne muligheten, hvis funksjonsnedsettelsene forblir tabubelagt i programmet.

Mangel på åpenhet kan også føre til ulike former for mistenksomhet i gruppen. Flere av informantene opplevde at de andres funksjonsnedsettelse ikke var ”seriøse” nok til at de opplevde dem som riktig målgruppe i programmet. Denne mistenksomheten kunne kanskje vært redusert ved å ha en mer åpen dialog om funksjonsnedsettelse og hvilke utfordringer hver enkelt hadde som arbeidstaker. Det ville krevd at Statskonsult hadde lagt bedre til rette for en slik åpenhet fra starten av.

Som vi har vært inne på, forplanter uklarheten om grad av åpenhet seg, ved at man for eksempel ikke på forhånd hadde avklart hvilken informasjon som skulle stå i traineenes attester. Skulle det stå at man hadde deltatt på et trainee-program for personer med nedsatt funksjonsevne? Eller skulle det bare stå at man hadde deltatt på et trainee-program? Det eksisterte ingen mal eller føringer for attestene i programmet og det ser derfor ut til at praksisen har vært opp til den enkelte leder. Traineene var som nevnt ambivalente i forhold til hvorvidt de ønsket å informere om sin funksjonsnedsettelse når de søkte jobber. I visse sammenhenger kan det oppleves som et fortrinn å oppgi dette ettersom man da kan prioriteres til intervju (gjennom Tjenestemannslovens forskrift § 9<sup>28</sup> og IA-avtalens delmål 2<sup>29</sup>). Også enkelte av lederne reflekterte rundt hvordan for-prorieringer er avgjørende for å ha mulighet til å gi personer med funksjonsnedsettelse forrang i søknadsprosessen, forutsatt at de er kvalifiserte. Dersom en leder ønsker å øke ansettelse av personer med nedsatt funksjonsevne er det nødvendig å vite om en søker faller innenfor denne målgruppen eller ikke. Samtidig forteller flere av traineene at de har opplevd det som vanskelig å oppgi denne informasjonen når de søker jobb. Enkelte har oppgitt at de har nedsatt funksjonsevne når de for eksempel har søkt andre stillinger i andre departementer. Dette har de gjort fordi de har forventet at departementene prioriterer å øke ansettelser av funksjonsnedsatte arbeidstakere og dermed benytte seg av muligheten for å fravike kvalifikasjonsprinsippet ved ansettelser. En mentor utdyper resonnementet:

”Og det leder meg over til en konkret ting, og det er spørsmål om attest. Der er jeg litt kritisk. Enten har de ikke tenkt på det, eller ikke funnet en løsning på det. For når folk trenger en attest, så må man vite hva som skal stå i den. Det skal stå at folk har utført en

---

<sup>28</sup> Sikre at funksjonshemmede og yrkeshemmede innkalles til intervju

<sup>29</sup> Ansette/beholde flere personer med nedsatt funksjonsevne

jobb og hvordan det har gått. Men skal det stå noe mer? Det virker det som man ikke har tenkt over. I noen attester står det nå kanskje at man har den og den funksjonsnedsettelsen og i andre ikke. Det burde man hatt en mal for. Jeg ga traineen min det rådet at hun burde be sjefen sin om en normal attest om det hun har gjort. Og at hvis hun selv mener at (funksjonshemmingen) ikke får betydning for jobben så trenger hun jo ikke gi beskjed om det. Vil ikke ta standpunkt til om det skal stå eller ikke at man har funksjonsnedsettelse. Men man må ha en policy på det. Det er viktig for de som ikke har fått jobb, å ha en god attest.”

Også ledere og mentorer forteller i intervjuene hvordan de opplevde mangelen på åpenhet som problematisk. Mange av mentorene ville gjerne vite hvilke funksjonsnedsettelse traineen hadde, men fikk ikke opplyst dette på forhånd. Enkelte opplevde det som relevant for å forstå traineens utfordringer i arbeidsforholdet. Når et tema er tabubelagt kan det være både vanskelig å forholde seg til og det kan være styrende for hvordan man ser personen. Åpenhet rundt funksjonsnedsettelse kan i relasjonen mellom mentor og trainee på denne måten være fruktbart for å komme videre med den personlige utviklingen.

For linjelederne var det en utfordring å håndtere hva man trengte å vite om kandidatene. Det handlet om hvor åpne man skulle være om funksjonsnedsettelsene i rekrutteringsprosessen, men det ble også et dilemma i arbeidsmiljøet. Disse temaene vender vi tilbake til i kapittel 5.

Problemstillingene knyttet til tabu eller åpenhet rundt funksjonsnedsettelse illustrerer at det fortsatt finnes mange fordommer og utfordringer knyttet til arbeidslivets møte med det å ha nedsatt funksjonsevne. Traineeene opplever åpenhet som en styrke i visse sammenhenger, som for eksempel i arbeidsmiljøet i den avdelingen man jobber, men samtidig som en trussel i andre situasjoner, for eksempel som jobbsøker.

### *Hvorfor opplevde traineeene at Statskonsult ikke tok opp det å ha en funksjonsnedsettelse?*

Av Trainee-staben får vi høre at de merket seg tidlig at for noen var det ikke noe problem å snakke om funksjonsnedsettelsen hvis man ble spurt, men det var heller ikke noe man ”flagget” i særlig grad. Andre kunne bli provosert over en slik tilnærming, og mente det var viktig å gå offensivt ut, stå på barrikadene og markedsføre programmet utad i mye større grad, og ”sosialisere folk” til å få øynene opp for tematikken. Dette gjorde at Statskonsult i stor grad måtte føle seg frem, men de innser at de ikke lykkes helt med det i starten.

## **3.7 Utbytte av trainee-samlingene**

Traineeenes tilbakemeldinger til de tre fagsamlingene i programmet er varierte. Av de elleve traineeene vi har intervjuet var fire i hovedsak fornøyde, fem var middels fornøyde og to var misfornøyde med samlingene. Vi kan skille mellom det å ha et faglig utbytte og ha et sosialt utbytte. Med faglig utbytte mener vi at traineeene opplevde at det de lærte på samlingene var relevant for arbeidet i departementet, enten konkret i forhold til ulike arbeidsoppgaver eller på et mer overordnet plan i forhold til forståelse av departementene, deres rolle og hvordan det er å jobbe i et departement.

### *Faglig og sosialt utbytte*

Erfaringene traineene har fra samlingene, er veldig forskjellige, og de opplever også de samme innslagene svært forskjellig. Hvorvidt traineene opplevde at de hadde et faglig utbytte av samlingene er avhengig av flere faktorer. Den mest grunnleggende forklaringen er at de har hatt ulike arbeidsoppgaver og hverdager å forholde seg til i departementene. En konsekvens av dette er dermed at ett tema (for eksempel prosessen i et statsbudsjett) kan oppleves som veldig relevant for en person, men ikke relevant for en annen. Det samme er tilfelle når det gjelder tema i diskusjoner. Noen er veldig fornøyde: ”Samlingene har fungert bra. Den måten de tar opp ting på er bra, og vi får diskutere ting i plenum.” En annen trainee er mer nyansert:

”Det har nok vært vanskeligere fordi det ble veldig overordnet. Og traineene har hatt veldig ulikt nivå. Noen har nesten ikke fått oppgaver, mens andre har hatt mye å gjøre. Så når vi har hatt faglige diskusjoner har det vært vanskelig å finne en fellesnevner.”

Vi kan også skille mellom ulike motiver for læring. Enkelte liker læring uavhengig av den direkte relevansen der og da. Disse er mer opptatt av å utvikle egen kompetanse mer generelt, eller å utvikle helhetlige forståelser av arbeidsstedet eller arbeidslivet. Andre har konkrete utfordringer i sin arbeidsdag som de ønsker hjelp til å utvikle kompetanse innenfor. For disse vil det være skuffende om temaene ikke er direkte relevante for arbeidsoppgavene de har i departementet. En representant fra den førstnevnte kategorien påpeker om programmets tema:

”De har vært ikke spesifikt relevante for mine arbeidsoppgaver, men gitt generell kunnskap om byråkratisk arbeid, saksbehandling, forhold byråkrati - politisk ledelse, og et meta-perspektiv. Se det ovenfra. Om det ikke bidrar spesifikt, så bidrar det til forståelse av arbeidsstedet.”

*Intervjuer: Hva var det som var bra?*

”Å få møte de andre, bli kjent med de. Dele erfaringer på arbeidsplassen. Og så var det faglige innspill, eksterne foredragsholdere som ga mulighet til å lære mer om statsforvaltningen enn man ellers hadde fått. Og så hadde vi litt selvrealisering, sette seg mål og sånn og det gjør at man vokser på ting.”

Andre traineer er mindre opptatt av den rent faglige siden ved samlingene, dvs innledningene og det faglige opplegget som har vært organisert fra Statskonsult. Disse traineene er i stedet opptatt av det sosiale aspektet ved samlingene, av samlingene som en møteplass for sosial hygge, nettverksbygging og erfaringsutveksling.

### *Personlige preferanser*

I traineenes opplevelser av utbytte av samlingene ligger det også et element av personlige preferanser. Samlingene hadde blant annet fokus på personlig utvikling hos traineene, med en del øvelser innen dette feltet. Det er ulikt hvor komfortable traineene er med denne type øvelser og om de selv opplever det som viktig å fokusere på personlig utvikling.

”Det har vært ok. Personlig er jeg ikke så glad i så mye prating og personlig utvikling. Er ikke så glad i å prate for forsamlinger om meg selv. Men det har jo vært mye læring og gode foredragsholdere. (...) Vet ikke om det kunne vært annerledes. Jeg har jo ikke vært så motivert for samlingene. Sikkert mange andre som er mer interessert i det og som er veldig ivrige på personlig utvikling og som går mer inn for det. De har sikkert hatt godt utbytte av det.”

En annen trainee trekker frem innspill til jobbsøking:

”Presentasjoner og sånn har og fungert bra. Har hatt personlighetstester, så da har man blitt mer oppmerksom på hvilken personlighet man selv har og i samspill med andre. Og det om jobbsøkerprosess var veldig bra. Det er nok nyttig senere i livet, selv om jeg ikke har tenkt å søke jobb nå.”

Som vi ser her kan det samme innslaget oppleves på helt ulike måter av to traineer, avhengig av deres personlige preferanser. Flere har satt pris på innspill i forhold til å søke jobb. Karriereveiledningen som Statskonsult la inn i programmet i februar 2007, på initiativ fra traineene, var veldig nyttig for mange: ”Karriereveiledningen var bra, men kom for sent,” sier en trainee.

De fleste deler oppfatningen om at den kom for sent i programmet og at mange i denne fasen allerede hadde søkt på andre jobber en stund: ”Jeg søkte jo jobber i fjor høst. Vi burde fått det halvveis i programmet. Men det var faktisk en veldig viktig ting”, sier en trainee.

Andre mente at karriereveiledningen var feilslått fordi det de ønsket seg var først og fremst styrket trygghet om muligheten til å forbli i departementene.

”Men på den tredje samlingen. Eller det var egentlig en fjerde, var det et slags jobbsøkerkurs. Det syntes ikke jeg var noe. Det var helt tåpelig. Jeg hadde jo jobb. Det virket litt unødvendig. (...) Den tredje samlingen ble avsluttet med en frekvens fra de folkene som hadde jobbsøkerkurs. Ble negativ vinkling. I hvert fall psykisk. Hvis du er i en situasjon hvor du føler deg trygg i jobben, så blir du bare mer utrygg pga vinklingen. Det føles helt malplassert når det man egentlig trenger er å bli trygg i den jobben man er i.”

For de aller fleste traineene opplevdes karriereutviklingen alt i alt som et positivt, nyttig og et viktig tiltak.

#### *Noen forslag til forbedringer av samlingene*

Flere av traineene trekker frem at de opplevde at Statskonsult gjorde en samvittighetsfull og god jobb i forhold til samlingene. Samtidig kommer de også med konkrete tilbakemeldinger til hvordan samlingene kunne vært organisert på en bedre måte og til hvordan enkelte tema burde vært håndtert. Som nevnt tidligere var traineene opptatt av at Statskonsult burde ha lagt bedre til rette for åpenhet om funksjonsnedsettelse på den første samlingen, men innser også at dette er en utfordring:



”(…) Men så tenker jeg at det har vært litt at veien ble til mens man gikk. Sånn er det ofte. Samlinger hadde progresjon, den siste ble best, men sett i etterpåkloks lys, så ville jeg har fokusert på hva vi legger i nedsatt funksjonsevne fra begynnelsen, og snakket om det, uten at det ble press til utlevering.”

En trainee trakk også frem at det kunne vært en fordel med en tydeligere begrunnelse for hvorfor de ulike temaene er valgt ut til samlingene, mens andre tema er utelatt.

”Det har vært mye foredrag som ikke har vært så relevant. Det er en balansegang mellom hva man skal ha, man det virker litt tilfeldig. Det kom ikke frem hva tanken var bak at akkurat de har fortalt om det. Vi har hatt om ting som er relevant, men er det en spesifikk tanke?”

Det at traineene startet på ulike tidspunkt ga også en del utfordringer i forhold til samlingene. De tre-fire som startet sent, mistet en eller to samlinger og fikk dermed ikke den samme helheten i programmets opplegg som de andre. Videre var det også en utfordring for de ulike temaene og diskusjonene på samlingene at folk var i ulike faser i ansettelsesforholdet, mens noen nettopp hadde begynt i jobben var andre vel etablerte og hadde gjerne begynt å se seg om etter en ny jobb. Det ville med andre ord vært en fordel om alle traineene hadde startet på samme tidspunkt, slik at man på samlingene hadde et mer felles utgangspunkt for diskusjon.

### 3.8 Basisgruppene

På samme måte som vi kan skille mellom faglig og sosialt utbytte av trainee-samlingene kan vi også skille mellom basisgruppene som sosial og faglig arena, dvs om traineene har vært opptatt av det faglige eller det sosiale utbyttet av gruppene.

#### *Gruppen som sosial og faglig arena*

Når det gjelder basisgruppen som sosial arena har traineene vært opptatt av at det har vært hyggelig å treffes og bli kjent og de har vært opptatt av den mer uformelle erfaringsutvekslingen som har foregått i gruppene.

”Så sånn sett har det i hvert fall vært hyggelig. (Ler) Det har blitt mer skravling. Det har vært hyggelig det. Vi pratet litt mer om våre opplevelser. Har vært greit å høre hva andre synes. Jeg er fornøyd med måten gruppen ble brukt på. Det var ålreit.”

En annen trainee forteller:

”Vi samarbeidet bra og hadde en god dialog. Jeg har lært mye av dem og deres erfaringer, vi hadde erfaringsdeling. Men vi skulle møttes ofte. Vi møttes vel tre ganger før jul. Og på samlinger har vi også har jobbet i gruppe. Vi avtalte på mail når vi skulle møtes. Vi har alltid vært enige om alt, og kom godt overens, og vi møttes forskjellige steder (…) Vi har ikke bare møttes her, men til lunsj, to og to og tre og tre og snakket mye om det å være trainee. Det har vært nyttig med de andre traineene vi er i samme situasjon, vi skjønner hva vi snakker om.”

Enkelte har også opplevd gruppen som det stedet de kunne ta opp konkrete problemstillinger som de trengte råd i forhold til, eller ta opp utfordrende arbeidssituasjoner.

”Vi skulle ha møtt hverandre flere ganger, det ble ikke så hyppig. Men da vi møttes ble det nyttig. Midt i arbeidet med den rapporten jeg holdt på med, var det der jeg fikk best støtte. Jeg kunne spørre ’er dette normalt?’, ’hvordan håndtere dere dette?’”

Det å bruke basisgruppen og møtes ofte, er et råd traineene ofte gir til andre som eventuelt skal delta i et lignende program (se kap 7).

Andre traineer har vært mer opptatt av basisgruppene som faglige arenaer. En del av disse har vært skuffet over at gruppene ikke jobbet mer faglig, for eksempel ved å få inn innledere. De som ønsket en slik faglig vinkling av gruppene var også opptatt av at Statskonsult kunne fulgt gruppene opp tettere ved å gi klarere rammer for hva gruppene skulle være og ved å gi gruppene mer konkrete arbeidsoppgaver.

”Basisgruppene funket ikke i det hele tatt. Folk har så mye agendaer. Helt uklart hva vi egentlig driver med. Jeg tenkte at vi kunne brukt gruppene som læringsarena, fått foredragsholdere og sånn. Det var det nok bare jeg som syntes. Det bare haltet og gikk. Det endte med bare å bli en sosial greie.”

De ulike erfaringene med gruppene, skyldes delvis at de to gruppene utviklet seg forskjellig.

### *Destruktiv gruppedynamikk*

Traineene ble på første samling delt i to basisgrupper. Blant våre informanter (traineene) var fem fornøyde, fem var misfornøyde og en var middels fornøyd med gruppene. Disse tilbakemeldingene støtter opp under et inntrykk som vi får gjennom intervjuene, nemlig at den ene basisgruppen har fungert bra, mens den andre utviklet en negativ dynamikk. Enkelte informanter forklarer dette med at de fleste i den velfungerende gruppen var fornøyde med jobben og de oppgavene de fikk, mens det var mange i den andre gruppen som var frustrerte over at de fikk for lite eller ikke relevante arbeidsoppgaver.

De informantene som var misfornøyde forteller at de opplever at det var mye ”syting” og fokusering på det negative i gruppen:

”Tror noe av grunnen til at det ikke fungerte var at vi ikke fikk noen konkrete arbeidsoppgaver for hva gruppene skulle være. Statskonsult burde veiledet oss på hva gruppene *kunne* være. De skjønnte ikke at det kunne bli selvdestruktivt. Det er lett for folk med funksjonsnedsettelse å undervurdere seg selv. Man drar til seg andres problemer. Det beste eksempelet på det er pasientforeninger.”

Fra trainee-staabens side var det et ønske om å bryte opp de to gruppene, både på grunn av stemningen i en av gruppene og fordi de var blitt for store, siden de over tid ble utvidet med nye traineer. Det ble signalisert tilbake, at gruppene ønsket å opprettholde seg som de var.

### *Variierende deltagelse*

Det var varierende hvor interesserte de ulike traineene var i å delta i gruppene. Enkelte valgte å ikke delta så aktivt, andre reagerte på at en del ikke møtte opp:

”Men da var det også noen som boikottet. De mente at de hadde så viktige jobber at de ikke kunne komme på gruppen. Jeg ble ganske frustrert over det. Jeg ble provosert over at folk ikke prioriterte det. Sånn er jeg bare. (...) Jeg følte meg veldig alene. Syntes Statskonsult kunne tatt veldig tak i gruppene og sagt litt mer om hva vi skulle gjøre. Ikke bare satse på samlingene.”

Her begrunner en av informantene, som selv valgte å ikke være så aktiv i basisgruppen, hvorfor:

”Egentlig synes jeg det har vært tungt. (...) Veldig mange av de andre hadde ikke relevante arbeidsoppgaver. Ble mye syting og personlige problemer. Ble veldig tungt og tappende. Jeg trakk meg ut av det, orket ikke å forholde meg mer til det rett og slett.”

### *Noen forslag til forbedringer av basisgruppene*

Man skal være forsiktig med å entydig si at det vil være en fordel med klarere rammer og mer konkrete arbeidsoppgaver til basisgruppene. Opplevelsen av dette varierer fra trainee til trainee. Enkelte foretrakk det uformelle og sosiale preget gruppen hadde, mens andre gjerne ville hatt det annerledes.

Samtidig er det forhold som kan tas i betraktning, når det gjelder forbedringer av organiseringen av basisgruppene. For det første har også basisgruppene blitt rammet av at enkelte traineer kom sent inn i programmet. Disse fikk liten nytte av gruppen, både fordi de ikke fikk med seg så mange møter og fordi de var i andre faser av programmet enn de andre:

”Igjen er det det samme problemet. Siden jeg kom så seint har jeg bare vært på et møte. I gruppen er det to som har fått tilbud om jobb. Vi har bare vært på et møte.(...) I forhold til at jeg kom så seint så var jeg i en annen livssituasjon enn de andre. Det var det eneste som var negativt med å komme så seint. De var opptatt av arbeidssøking, mens jeg var opptatt med å etablere meg på jobb.”

Flere informanter forteller også om hvordan de opplevde at gruppene etter hvert ble for store:

”Det har vært en svakhet. Vi ble delt i to, for vi var ikke så mange, da var vi seks pluss seks. Men så økte det, og plusset på gruppene og da mistet den sin funksjon. Alle skal få være seg selv og komme til orde, men når man blir for mange så mister man intimitet. Det burde vært tre grupper.”

Man kan også se for seg å løse problemstillingen med ulike preferanser i forhold til gruppen som sosial eller faglig arena ved å dele inn etter disse preferansene. Eller man kunne sett for seg en mer systematisk inndeling etter type arbeidsoppgaver, slik at for eksempel de traineene som jobbet i mer administrative stillinger ble samlet i en gruppe, de som jobbet i fagavdelinger i en annen etc. Uansett bør det tydeliggjøres hva gruppene skal være. Et alternativ er å legge opp til dette som et frivillig tilbud.

### 3.9 Mentorordningen

Mentorordningen ser ut til å være den mest vellykkede delen av trainee-programmets enkeltelementer (sammen med selve arbeidsforholdet). Kun en av våre elleve trainee-informanter oppgir lite utbytte av mentorordningen. Fem informanter gir veldig bra eller bra tilbakemeldinger til sine mentorer. De resterende fem er middels fornøyde med utbyttet av ordningen. Tre av disse sier at de ikke har sett helt poenget med å ha en mentor, dvs at de ikke har følt behov for det. Enkelte sier at de ikke har hatt behov for en mentor fordi lederne deres i praksis har fungert som mentorer for dem.

De fleste har møtt mentor en gang i måneden, i tråd med det mentorene ble anbefalt av Statskonsult. Enkelte har møttes sjeldnere og noen har møttes så ofte som annenhver uke.

For enkelte av traineene var mentorordningen en sentral del av deres forventninger til programmet. En trainee forteller: "Og videre så hadde jeg veldig store forventninger til at det var en mentorordning. Har selv brukt mentor i studiene."

#### *Hvem var mentorene?*

Mentorene ble rekruttert direkte i hvert enkelt departement. Mentorene var, slik Statskonsult hadde uttrykt ønske om overfor departementene, erfarne departementsansatte med livserfaring og litt ekstra tid som de kunne bruke på traineene. Mange av dem hadde en egen interesse knyttet til å være mentor, og hadde vært det før. De fleste mentorene hadde ingen formell bakgrunn for å være mentorer, men hadde relevant arbeids- og livserfaring. Enkelte av mentorene hadde imidlertid fra før opplæring i både mentoring og coaching.

Hver trainee har hatt en mentor i et annet departement enn der hvor hun/han selv jobbet. De fleste traineene har vært fornøyde med at mentor jobbet i et annet departement. Samtidig påpeker enkelte informanter at det kunne vært en fordel med mentor fra eget departement fordi man da ville ha hatt nærmere kunnskap om arbeidssituasjonen og større mulighet til å ta initiativ til for eksempel for å løse konflikter mellom trainee og leder. Dette kommer vi tilbake til.

#### *Mentor som det viktigste elementet i programmet*

For noen har mentorordningen vært helt avgjørende for deres trivsel i programmet. "Jeg tror jeg fint kunne greid meg uten hele programmet, men bare med mentorordningen," sier en trainee. Flere av informantene sier også at de opplevde at mentor hadde et genuint engasjement for programmet: "Har fått veldig tett oppfølging. To ganger i måneden. Mentoren har hatt et brennende engasjement for trainee-programmet. Det tror jeg har hatt mye å si for hvor vellykket det har blitt."

Statskonsults arbeid med å matche trainee og mentor ser dermed ut til å ha fungert bra for de aller fleste: "Mentor er veldig hyggelig. Fornøyd både faglig og sosialt. Vi matchet. Jeg har brukt mentor mye."

Når man får dekket behovet for å ta opp utfordringer andre steder ser man ikke like stor nytte av en mentor. Blant de traineene som har hatt middels utbytte av mentorordningen virker det som om dette i hovedsak handler om at de har hatt lite behov eller har sett liten nytte av ordningen: ”Jeg vet ikke om jeg hadde så veldig behov for å snakke med en mentor. Samtalene fungerte fint. Men jeg snakket heller mer med de andre traineene om det jeg trengte å snakke om.” En annen forteller:

”Har hatt tre samtaler. Vært ålreit å snakke med en som har jobbet i departement annet sted. Men jeg har vært heldig. Fått mye av det samme i departementet (fra lederne), så jeg har ikke hatt behov for mentor, ikke utnyttet det så mye som jeg kunne.”

Enkelte traineer har altså opplevd å få dekket behovet for diskusjon og veiledning andre steder, enten hos sine ledere, kollegaer, i basisgruppen eller mer uformelt hos de andre traineene.

Ikke alle brukte mentor:

”Jeg har hatt en mentor, som jeg har brukt litt, men ikke vært så nyttig. Jeg hadde en attføringskonsulent som jeg har brukt mer. Jeg gikk på arbeid med bistand, tiltak fra NAV. Det var påsken 2007 at jeg begynte der, og søkte masse jobber gjennom henne, og trengte hjelp. Det har vært vel så god hjelp (fra attføringskonsulent) som fra mentor, i forhold til jobber videre.”

Men det var også andre grunner til at en del traineer opplevde at de hadde lite behov for mentor. Enkelte visste ikke helt hva de skulle ta opp med mentor og opplevde at de ikke hadde konkrete problemstillinger som de trengte å avklare gjennom en slik type samtaler. Andre forteller at de som personer ikke føler seg komfortable til å snakke om denne typen problemstillinger med personer de ikke kjenner. En trainee forteller:

”Jeg er vel litt skeptisk til å gå og snakke med ukjente folk. Jeg har ikke brukt henne mye. Vi har hatt to samtaler. Men hun er en veldig ok dame. Den ene gangen jeg brukte henne ga hun meg råd om når og hvordan jeg kunne gi beskjed om at jeg ville være med videre her da. Utenom det har jeg ikke brukt henne så mye. Har ikke behov for å snakke med henne hver måned. Skrev en mail til henne om at jeg tok kontakt dersom trengte det. Jeg har liksom kunnet snakke med andre folk i stedet, eller jeg har ikke hatt så mye behov for det.”

*Bør mentor komme fra traineens departement?*

Den ene traineen som var misfornøyd, opplevde å ha lite utbytte av ordningen ettersom mentor var plassert i et annet departement. Denne traineen sier han ville foretrukket om mentor var fra samme departement. I tillegg opplevde han å ha andre alternativer for veiledning, som han hadde mer utbytte av.

”Hvis det skulle bli en god samtale må det bli med de du har kontakt med. Hadde jeg vært sammen med han (i samme departement), så kunne jeg hatt det, men det har jeg ikke hatt. (...) Jeg trodde jeg skulle ha en i avdelingen, men det var ikke tilfelle. Han var i et annet departement. De andre nyansatte har også en fadder, mens vi fikk mentor i et annet

departement. Noen syns det har vært nyttig, jeg syns ikke det. Han jobber ikke med den avdelingen jeg er i, og kan bare svare på generelle spørsmål. Han kan ikke gjøre noe med at jeg har lite å gjøre, han sier 'ta det opp med sjefen', så gjør jeg det - men det skjer ikke noe. Man må ha en annen kanal som man kan gå til. Jeg brukte DIFI, men de er ikke tilgjengelige de heller."

Også andre traineer stiller spørsmålsteget ved hvorvidt mentor bør komme fra samme departement som traineen.

"De må revurdere mentorordningen. Hva skal de egentlig gjøre? Man kan kanskje tenke at de kommer fra arbeidsplassen man er i. Det tror jeg hadde fungert mer, enn en fra et annet departement. Jeg ville hatt en fra mitt departement. Med erfaring fra samme sted"

Samtidig ser det ut til at de fleste konkluderer med at de foretrekker at mentor kommer fra et annet departement.

"Det er hierarkisk her, og greit å ha noen utenfor, men du mister jo også noe. Jeg skjønner tanken om å ha noen andre, og jeg heller mot at det er rett. Man kan snakke om ting du ellers ikke ville sagt."

### *Mentorordningen som en ekstra arbeidsbyrde*

En av traineene forteller hvordan ordningen for henne opplevdes som nok en forpliktelse og at hun syntes det var belastende i en periode hun hadde det svært travelt på jobb. Hun kom etter hvert til enighet med mentor om en måte å bruke ordningen på som hun opplevde som mindre krevende.

"Det har fungert bra, men det har vært opp til meg. I begynnelsen fikk jeg en oppgave av mentor, og da ville jeg gjøre den bra! Men siden det er så hektisk her, så hadde jeg mye med det, og stressa med 'hjemmeleksen' mellom mentormøter. Så da tok vi det slik at jeg sendte spesielle ting på e-post, ellers så pratet vi. Han jeg hadde var veldig flink og han hadde gjort dette før. Men jeg klarte ikke legge inn så mye. Jeg hadde ikke kapasitet. Men vi spilte ball om sider ved departementskulturen, og det å ikke ha jobbet så mye før. (...) Mentor har vært en bra ting ved programmet og det funka bra med min mentor. Vi har tilpasset det mine behov og hva jeg har klart å gjøre av forarbeid."

### *Ulike temaer i samtalene og ulike mentor-roller*

Traineene har hatt ulike temaer de ønsket å diskutere med mentor. På samme måte har også mentorene hatt ulik forståelse av sin rolle og hvilke tema de syntes var naturlig å ta opp. I møtet mellom disse to forståelsene har man fått en stor variasjon i hvilke tema som ble diskutert og hvilke mentor-roller som utviklet seg.

Temaene som har blitt diskutert har variert fra rene faglige tema, til spørsmål knyttet til det å jobbe i et departement, diskusjoner rundt arbeidsmetoder eller språkbruk i departementene og over i tema som har vært av mer personlig art. De fleste har også diskutert spørsmål knyttet til jobbsøking, hvordan å skrive gode attester etc. etter hvert som dette ble relevant for traineene.

Det virker som om de fleste traineene har fått legge føringene selv for hvilke tema man skulle diskutere. De har som regel avtalt tema fra møte til møte.

”Jeg kan spørre om alt jeg trenger. Jeg kan enten spørre på forhånd, eller hun kan svare med en gang. Vi pleier å avtale tema for neste samling på forhånd.(...) Jeg sender tema en uke før. Nå skal jeg forberede cv og da kan hun gi råd. Hun jobber med ansettelse i sitt departement. (...) Jeg har aldri jobbet i departement før. Da kom det en del hverdagsspørsmål om rutiner og den slag som jeg synes var vanskelig å spørre kollegaer om. Jeg måtte jo spørre kollegaene om så mye annet. Jeg kunne spørre henne om begreper, språk etc. Det var veldig greit. Og kunne spørre om en del små detaljer om hvordan man fungerer i departementet.”

Mentorens rolle har variert fra å være en form for lærer som kan oppklare rent faglige spørsmål, spørsmål om hvordan ting fungerer i departementet etc til en ren sjelesørger-rolle hvor mentor har veiledet traineen i personlige spørsmål og utvikling. De fleste har hatt en kombinasjon av disse to ytterpunktene. ”Jeg tror jeg var krevende i forhold til henne. Men det var nok fordi jeg følte at det ikke funket i hverdagen. Jeg brukte henne som en ventil. Men hun var veldig profesjonell”, sier en trainee. En annen påpeker:

”Jeg føler meg veldig heldig fordi hun har mentorutdanning. Hun har jeg brukt både i forhold til faglige ting, for eksempel hvordan skal jeg skrive en tale, hvordan er prosedyren. Nå skal vi for eksempel ha en nordisk delegasjon, da spør jeg henne hvordan jeg går frem. Og så har jeg brukt henne i forhold til personlig utvikling. Det har vi til felles. Det er lett for at mitt liv blir mye trening, være flink, mye jobb. Så blir det ikke plass til så mye annet. Midt i dette ble jeg veldig bevisst på alt. Gikk fra et dårlig forhold, traff mannen i mitt liv. Begynte å tenke på om jeg ville ha barn. Blitt mer bevisst. Og dette handler jo om personlig utvikling.”

I noen tilfeller kan traineens behov for å ta opp tema, og mentors forventninger til egen rolle komme i konflikt, slik det ser ut til å ha skjedd for denne informant:

”Jeg burde tatt kontakt, han var veldig erfaren (...) og kunne gitt meg mye om det å være ny (...) men kanskje det ble for mye, og for personlig for han. Jeg hadde så mye å gjøre, og tok med jobben hjem, mens han ville kanskje ha en diskusjon på fag.”

Stort sett har avklaringene og forventningene fungert fint for begge parter. Mentorene på sin side, mener de har fått en anledning til å gjøre noe konkret for en god sak. En mentor sier: ”Det er hyggelig å bidra med en praktisk jobb til at personer med funksjonsnedsettelse får en jobb man er kvalifisert til. Man gjør ikke bare disse en tjeneste, de er jo alle kvalifiserte, og det liker jeg godt.” En annen har hatt nytte av å få tilført litt andre perspektiver: ”Jeg har noen erfaringer fra å være coach, men jeg føler jeg fikk mye igjen. Hun er en reflektert person, og det er fint å se ting fra ulike ståsted.” En tredje mentor hadde erfaringer med personer med funksjonsnedsettelse fra før: ”Jeg kan ikke si at dette programmet har gitt meg noen nye erfaringer. Men det er kanskje fordi jeg har erfaringer fra tidligere, når vi har fått folk gjennom NAV.”

### *Tettere oppfølging og tydeligere rammer fra Statskonsult*

Mentorene vi intervjuet viser et sterkt engasjement både for programmet, og for oppgaven som mentor. De har syntes møtene med Statskonsult har vært interessante. En mentor sier: "Jeg syns oppstartsmøtet var klargjørende og motiverende og satte oss inn på noen spor." Det som imidlertid preger forholdet til Statskonsult, er at det ble en oppstartssamling i april 2007, og en evalueringssamling mot slutten, i april 2008, men ingen samling for erfaringsutveksling i perioden mellom disse. To mentorer uttaler seg under:

"Jeg deltok på begge samlingene. Den første var nyttig i forhold til mentorrollen. Før vi hadde kommet i gang. Helt nødvendig. Men det var en del spørsmål som vi burde ha spurt da. Men vi burde hatt en samling i midten fordi da kunne den fanget opp de problemstillingene som mentorene møtte underveis. Det vil jeg si var en stor tabbe. Vi ble bare svevende i det tomme rom. Da utnytter man ikke muligheten som ligger der. Midtsamling, eller to ekstra ville fylt en funksjon som start- og sluttsamling ikke kan ha. Ikke bare det at man kan treffes. Med flere samlinger kunne vi gjort justeringer underveis. Burde vært to samlinger til."

"Når de så at det ikke ble en mentorsamling, så burde de sendt ut e-post og avklart denne situasjonen, så vi hadde forstått mer. Men de hadde ikke fått samlet linjelederne, og traineene var fornøyd, men det var ikke det det handlet om. Vi ville ha synergi, men da var det slutt. Så læringen underveis falt ut. Men det var givende."

Flere av mentorene er opptatt av om det fra programmets side burde legges opp til eventuelle trekantsamtaler mellom traineen, linjeleder og mentor. En mentor sier:

"Nå har jeg reist spørsmålet om det burde vært en form for kontakt mellom ledere, trainee, og mentor. Jeg er ikke sikker på det. I dette tilfelle var det ikke noe problem. Men i andre tilfeller kan det være behov for det. Da kan mentoren gjøre en bedre jobb for traineen ved at alle tre snakker sammen. Men forutsetningen må være at traineen vil det. Eller kanskje at traineene som gruppe ønsker det."

Tre av mentorene har vært inne på at det kunne vært en fordel med en samtale mellom traineen, lederen og mentoren. En av mentorene kom likevel frem til at dette ikke var heldig, da mentoren kunne fått rollen som advokat.

Mentorene er med andre ord jevnt over fornøyd med det Statskonsult har bidratt med på de to samlingene, men de skulle gjerne hatt en eller to samlinger til der de kunne dele erfaringer.

Også traineene ønsket seg tettere oppfølging fra Statskonsult på mentor-forholdet. To traineer sier:

"Jeg savnet mer ramme rundt det. Det ble veldig opp til traineen. Veldig tilfeldig og avhengig av hvem man hadde som mentor. Det ble veldig løst en periode. Det er veldig personavhengig og avhengig av kjemien mellom trainee og mentor."

"Men jeg tror hun (mentoren) var veldig oppgitt over at de aldri fikk avviklet de mentorsamlingene. Det var jo langt ut på vårparten før de fikk gjort det. Men da var hun veldig fornøyd over å ha fått avlevert sine erfaringer."



Samtidig har mentorene på sin side vært opptatt av at deres relasjon skal være til traineen og ikke til lederne. Dette opplever de ofte som et spørsmål om lojalitet overfor traineen. Men det er også en mentor som nevner at han ser fordelene dersom han kunne ha nærmere kontakt også med leder, for slik å kunne hjelpe mer til med avklaringer av det traineen opplevde som problematisk i arbeidsforholdet.

Mentorene har også opplevd konsekvensene av at traineene startet på ulike tidspunkt. Dette har også for dem ført til at de har vært på ulike stadier i prosessen og har dermed gjort erfaringsdelingen vanskeligere enn den ville ha vært dersom alle traineene, og dermed alle mentorene, hadde startet på samme tidspunkt.

### 3.10 Opplevelser av Statskonsults rolle

Traineene har totalt sett opplevd prosjektledelsen fra Statskonsult som engasjerte og dyktige. Dette gjaldt i hovedsak de to mest sentrale medarbeiderne i prosjektstaben. De to andre medarbeiderne har de opplevd som mer fraværende.

”To har vært veldig flinke til å lede. (...) Samlinger er gode, og hatt god dialog, gjort mye for at vi skal ha det bra. På e-post og telefon er de på tilbudssiden. De har vært opptatt av å tilfredsstille oss.”

Traineene berømmer Statskonsult for å ha fått programmet på plass og nevner spesielt at de opplevde Statskonsult som veldig samvittighetsfulle i forhold til samlingene. Før sommeren 2007 opplevde de og å få en del annen form for oppfølging i tillegg, som besøk på Stortinget etc., men flere av traineene opplevde at Statskonsult ble mindre tilstedeværende etter sommeren:

”Det virket som Statskonsult mistet interessen etter hvert. (...) Før sommeren var Statskonsult veldig ivrige. Seminarer som var veldig seriøse. Etter sommeren var vi nærmest glemt. Da var det bare samlinger. Før det hadde vi omvisning på stortinget etc som var veldig greit.”

Dette henger sammen med at prosjektet kom forsinket i gang, og at Statskonsult i utgangspunktet bare skulle være i programmet ett år. Trainee-staben ser at utskillelsen til et aksjeselskap, i forhold til å være underliggende direktorat, ikke var like heldig for programmet, da budsjettering og timeforbruk fikk en annen betydning, enn når man utfører forvaltningsoppgaver i et direktorat.

#### *Ønsker om bedre oppfølging*

Noen traineer ønsket seg mer og bedre oppfølging av Statskonsult, andre ikke. ”Det var veldig bra. Jeg har ingenting å klage på. Nå har jo ikke jeg hatt så stort oppfølgingsbehov heller da. Men jeg synes det har vært veldig bra,” sier en trainee.

Samtidig ser mange at det er ikke lett å finne den rette ballansen. En trainee utdyper dette:

”Det er vanskelig å si hvordan det bør gjennomføres. I hovedsak handler det om å sørge for at det blir skikkelig oppfølging på de enkelte elementene som skal inn. At man krever at linjeledere stiller opp på samlinger. Og er mer tilstede for traineene sånn at vi kan føle at det er noen der. Og legge mer arbeid i basisgruppene. De går ikke av seg selv. Må bevisstgjøre traineene på at de må ta sin del av ansvaret for gruppene. (...) I forhold til linjeledersamlingene så vil det være med og sikre at holdningene på arbeidsplassen til linjeleder blir. For lederne har stor innflytelse. Samlingene må sikre at det blir mer kunnskap rundt det.”

Enkelte traineer mener også at Statskonsult kunne fulgt opp linjeledere og mentorer bedre, for eksempel gjennom flere samlinger for disse gruppene.

”De har jobbet mye med oss, men de bør ha bedre kommunikasjon med linjelederne. Lederne må bli mer bevisste på hva deres mål med programmet er. Slik kan man få en bedre samtale med flere også om hva lederne har tenkt.”

I de tilfellene hvor traineen har hatt god oppfølging fra leder og mentor og hvor hun/han har fått relevante og passe mengde arbeidsoppgaver har det ikke vært behov for oppfølging. Men i tilfeller hvor ett eller flere av disse forholdene ikke har fungert så bra har gjerne traineene opplevd et større behov for oppfølging enn det de har fått i praksis. Traineen som ikke opplevde å ha utbytte av mentorordningen, etterlyser at Statskonsult kunne gitt han mer individuell oppfølging. Han opplevde ikke at han fikk dette i den grad han trengte: ”Man må ha en annen kanal som man kan gå til. Jeg brukte DIFI, men de er ikke tilgjengelige de heller.”

I de tilfellene Statskonsult har bidratt med individuell oppfølging har dette ofte vært i krisesituasjoner. Som for en trainee som ikke fikk relevante arbeidsoppgaver.

”Men det har vært lange perioder uten mye å gjøre. (...) Jeg har snakket med DIFI og sjefen min om dette, men det jeg har foreslått, har ikke blitt gjennomført. (...) På siste samling tok jeg opp en konkret problemstilling, at jeg ikke har noe å gjøre i departementet, og da hadde jeg evalueringsmøte med de (DIFI) og her (leder). Da tok vi det mer konkret opp, prosjektleder snakket med meg, og så tok vi det opp på et møte med sjefen. Vi fikk en oppklaring på at jeg ikke fikk møteinnkalling eller referatoppgaver eller avslagsbrev eller noe, og det hadde jeg ikke fått på lenge, og jeg trodde jeg var for treg eller ikke hadde godt nok språk, og hun sa at det var det ikke. Så jeg fikk være med på noen møter og fikk skrevet referat. Men det tar ikke mer enn to dager. Og de andre oppgavene var et avslagsbrev, og så var jeg ferdig. Så ble det stille i en eller to uker.”

Fra trainee-stabens side var det i utgangspunktet lagt inn to individuelle oppfølgingssamtaler, men i arbeidsforholdene det ikke fungerte så bra, hadde staben flere samtaler med traineene.

*”Det er ikke bare å lage et program”*

Som nevnt tidligere har traineene opplevd Statskonsults håndtering av temaet nedsatt funksjonsevne som dårlig. De var misfornøyde med at det ikke ble tatt bedre opp fra første samling og de opplever at Statskonsult ikke hadde den kompetansen de trengte på dette feltet.

Samtidig trekker en del frem at de opplevde at Statskonsult lærte mye og at de ble bedre utover i programmet.

”DIFI har for lite kompetanse på hvordan det er å ha funksjonsnedsettelse. Det er tøft å ha funksjonsnedsettelse. Det er du selv som må ta all action. I forhold til det møtet jeg hadde med departement, så må de ha folk som er kvalifiserte, og de må ha åpenhet. De må ha mennesker som kan IA-avtalen og tjenestemannsloven. Ellers er det veldig negativt for min del. Jeg møtte bare stengte vegger. Jeg kjenner folk som jobber andre steder, hvor de har kunnskap om det. Dette er ingen enkel problemstilling. Det er jo derfor man har fokus på det. Det er vanskelig å integrere disse menneskene. Det er ikke bare å lage et program. Man må også ha noen som tenker rundt det. Et nettverk rundt. Det er sikkert enda verre problemstillinger enn de jeg har møtt. Jeg føler at det blir dobbelt så tøft som ellers. Det er greit med uvitenhet ellers i arbeidslivet, men på et sånt program som skal være for personer med funksjonsnedsettelse, må man i hvert fall ta hensyn til det.”

De aller fleste traineene var fornøyde med de tilretteleggingene de hadde fått på arbeidsplassen. Men enkelte opplevde at disse ikke ble ordnet før de hadde vært i jobben en god stund og var derfor misfornøyde med dette. Stort sett handlet det om at det tok tid.”En skulle ordne med tilrettelegging for det handikap man har. Ikke så mye for meg annet enn parkeringsplass, men det har tatt tid for mange,” sier en trainee. En annen sier:

”Det var problemer med å få til hjelpemidler. Det var snakk om å gjøre noen små endringer på kontoret til lederen min. Men det tok jo lang tid. (...) Da var jo hun som var min kontaktperson på personalavdelingen litt lei av å vente, for da hadde det gått nesten et halvt år. Da var hun ganske streng og sa at nå må det bli gjort noe, og da måtte de bare beklage - og da ble det gjort noe. Men det tok jo alt for lang tid. Tok halve tiden jeg hadde vært der før de kunne legge til rette for meg.”

### 3.11 Ble forventningene innfridd?

Traineenes forventninger til programmet kan kun delvis sies å være innfridd. De har fått samlinger, basisgruppe og mentorordning, slik som det ble beskrevet i utlysningen av programmet. Men utbyttet av disse elementene har vært varierende. Likevel finner vi at det største spriket mellom forventninger og virkelighet dreier seg om for det første at mange av dem ikke har fått fast jobb eller forlenget stilling og for det andre at mange har fått mindre oppfølging i departementet enn det de hadde forventet.

En hovedkonklusjon er at mange traineer er fornøyd med det Statskonsult har gjort. Samtidig som vi kan si at store deler av forventningene til selve programmet ikke ble innfridd, sier også traineene at de har hatt veldig stort utbytte av å være traineer. Det de har hatt størst utbytte av er den læringen som har skjedd på arbeidsplassen. I tillegg har mentorordningen hatt stor betydning for mange. Vi vil se nærmere på hva de mener de har hatt størst utbytte av i kapittel 4.

### 3.12 Linjeledernes erfaringer med Statskonsult

Linjeledernes vurdering av Statskonsult varierer mer enn mentorenes. To mener forholdet har vært helt greit. En tredje legger vekt på at det var god informasjon i starten, at denne informasjonen var klar og tydelig, men at det ble stille etter hvert.

Som vi så av kapittel 2, ble to av linjeledersamlingene utsatt (mai og juni 2007) på grunn av få påmeldte. En leder som meldte seg på begge gangene, er skuffet over at Statskonsult ikke fanget opp at han ønsket å komme i kontakt med dem. Som linjeansvarlig for traineen, hadde det vært naturlig at de tok kontakt i perioden, sier han. Dette påpeker også en annen leder, ”Statskonsult har ikke hørt med meg hvordan det går. For traineens skyld, burde de gjort det av og til, selv om de også kan søke bistand selv.” Trainee-staben fra sin side, opplevde at mange traineer ikke ønsket å ha tett oppfølging fra dem, de signaliserte at de mellom samlinger, mentor samtaler og basisgruppemøter ønsket å få ro til å konsentrere seg om arbeidsforholdet. Det ble dermed to individuelle samtaler i løpet av året med de som så ut til å klare seg selv, men flere møter i departement der det var større utfordringer.

Andre ledere ser at det har vært travelt for trainee-staben, og påtar seg en del av ansvaret for at samlinger ble avlyst: ”Det er sikkert vanskelig for dem. De har innkalt til en del møter som har måttet avlyses på grunn av at vi er travle ledere. Tror jeg har vært på to samlinger, det har vært greit nok. Jeg forstår på traineen at de har fulgt henne greit opp.”

En annen leder påpeker litt lite oppfølging: ”Dersom jeg hadde vært en fersk leder, hadde det ikke vært mye å hente. Men jeg har mange år på baken.”

En leder etterlyser mer informasjon før man tar imot traineen: ”Man kunne godt få en innføring før man møtte traineen første gang. Statskonsult hadde et møte med personalavdelingen, men de var også ganske ferske.”

En av lederne påpeker utfordringen med å ikke lenger være med i programmet, når man ble ansatt sent på året:

”Jeg tenker de (Statskonsult) gjorde en god jobb i starten for å få oss til å bite på ordningen (...) Men det er et problem. Traineeene ble ansatt over en tidsperiode og de første er ferdige når de siste er i gang, og Statskonsults paraply har ikke hengt over dette. De er i siste fase, og blir ikke fulgt opp på slutten.”

En annen linjeleder er veldig positiv til rollen Statskonsult har hatt: ”De har tatt mange initiativ og kjørt møter som har gjort at både ledere og traineer møtes. De har gjort en prisverdig jobb!”

I utviklingen av trainee-programmet ble det i målgruppedefinering lagt vekt på at det var viktig for programmet (samlingene og basisgruppen) at traineeene hadde helse til å arbeide 100 %, med høyt fravær kunne utbytte for hver trainee bli dårligere. For de som ble rammet av sykdom, ble programmets varighet et problem. En leder gir følgende tilbakemelding: ”Mange har påpekt at trainee-programmet burde vært på minst to år. Spesielt når man gjerne har fravær pga sykdom. Ett år alt for kort.”

Når det gjelder ledersamlingen, sier en leder at ”Jeg oppfattet det som et sted å utveksle erfaring (...). Men jeg har ikke opplevd at samlingene har munnet ut i noe veldig konkret.”

Oppsummert virker det som om både linjeledere og mentorer er fornøyd med det Statskonsult har gjort, de er mindre fornøyd med det de ikke har gjort, som samlinger som ikke kom, og oppfølging de ikke har fått. Men de ser at staben har hatt mye å gjøre.

### 3.13 Trenger man egne trainee-program for denne målgruppen?

”Jeg synes det er veldig flott at de lar folk få prøves seg med funksjonshemminger. Det er vanskelig for oss å få jobb annet sted. Vi må få muligheten til å vise at vi duger.”

I intervjuene stilte vi informantene følgende spørsmål ”Synes du det bør være et trainee-programmene som er spesielt tilpasset personer med nedsatt funksjonsevne eller bør det være et felles program for alle uavhengig av funksjonsevne?.”

I intervjuene sa så godt som alle informantene, i alle informantgrupper, at det burde være egne programmer for personer med nedsatt funksjonsevne. Mange argumenterte for at det selvsagt ville vært det beste dersom dette ikke var nødvendig, men at de mente at det fortsatt var behov for egne program. Universelt utformede program ses altså som det ultimate målet, men samtidig som lite hensiktsmessig for denne gruppen på det nåværende tidspunkt. Dette gir en annen innfallsvinkel enn FADs tanke om å satse mer på universell utforming av programmene. For informantene er dette for tidlig. De mener at det er fortsatt behov for egne programmer for denne målgruppen, som ellers ikke blir prioritert.

”Det burde være for alle, alle burde få muligheten. Det er litt sårt å si at man har begynt et sted fordi man har nedsatt funksjonsevne. Folk tenker jo sikkert sitt. Folk blir sikkert litt skeptisk.

Intervjuer: Ville det vært en fordel for deg om dette var et vanlig trainee-program?

”Nei, egentlig ikke, for det var jo det som gjorde at det var enklere for meg å søke her, for da kunne jeg være åpen og ærlig om det. Men samtidig er det vel sånn i staten at man tilrettelegger for folk med alskens problemer så sånn sett trenger det ikke være et eget trainee-program for funksjonshemmede.”

Når traineene konkluderer med at de ønsker et eget program for denne gruppen knytter de dette opp til tre ulike typer begrunnelser. Den viktigste og mest vanlige av disse er knyttet til kvotering.

#### *Kvoteringsbegrunnelsen*

”Det har vært trainee-programmer for alle før. Da har jeg søkt og ikke fått jobb. Noen ganger synes jeg det er vanskelig med politikerne. De har så mange fine ord. Hvis de først vil dette så må de og gjennomføre det, og ikke bare gjøre ting som ser pent ut.” (trainee)

Arbeidsledighet og mistilpasninger i arbeidslivet (som ufrivillig deltid) er høyere blant personer med nedsatt funksjonsevne enn andre grupper arbeidstakere. Mange av traineene har

opplevd hvor vanskelig det kan være å komme gjennom nåløyet og få en relevant og utfordrende jobb. Derfor anser de denne typen trainee-program som et godt virkemiddel for å få flere med funksjonsnedsettelse inn i arbeidslivet og inn i relevante jobber.

”Men jeg tror det er kjempeviktig å ha et eget program, for en av tingene med det å ha en funksjonsnedsettelse er at man ikke har de samme forutsetningene til å bygge opp cv’en sin. Og da vil det kunne være en viktig mulighet. Det er viktig å sette direkte fokus på dette, for å oppnå den politiske målsettingen som man har. Det er positivt.” (trainee)

### *Begrunnelse om interessefellesskap for gruppen*

Den andre begrunnelsen knytter seg til at man som gruppe har felles interesser og erfaringer.

”Det er vanskelig å svare på. (...) Men de som har disse behovene er jo en gruppe og da er det kanskje bedre å være i samme gruppe. Best med et eget program. Man kan diskutere felles behov og erfaringer. Vi har spesielle behov på jobben.” (trainee)

Det kan være en styrke for personer med nedsatt funksjonsevne å møtes i et trainee-program. Som nevnt her kan man diskutere felles utfordringer og erfaringer med arbeidslivet og slik ha mulighet til å lære hva som trengs for å fungere godt i en jobbsituasjon. En annen fordel er at et program som kan legge bedre til rette for åpenhet rundt funksjonsnedsettelse og gjøre det lettere å få til de tilrettelegginger som er nødvendige for den enkelte.

”Tror at mange ikke hadde kommet inn på det andre programmet. Syns det er bra at det er et kriterium. Selv om vi har diskutert hva det betyr, det er mange fordommer man har innebygd som menneske. Det er vanskelig å si fra om ting, de med nedsatt hørsel, må snakke i mikrofon så de hører. Når de kommer inn i departementet og arbeidsgiver vet det allerede og gjør noen grep, da er det bra. Det er ubehaglig at de må sette i gang masse på grunn av deg. De får vist seg frem masse, og briljert med sine kunnskaper. Det er en god ting at det er et kriterium.” (trainee)

### *Begrunnelse om læringspotensialet for arbeidsmiljøene*

Den tredje typen begrunnelser er knyttet til organisasjonene, bedriftene eller arbeidsmiljøene traineene skal jobbe i og deres behov for erfaring med ansatte med nedsatt funksjonsevne. Man kan kalle dette et læringspotensial for arbeidsmiljøene.

”Det bør være for de med nedsatt funksjonsevne. Det trengs. Det er fortsatt mange fordommer. Man gjør mye for å få folk inn i arbeidslivet. Mange opplever både fra arbeidsgivere og NAV at de blir ikke trodd på. Det peker i hvert fall på at det fortsatt er mange fordommer og det kan være lett å orientere mot en uførepensjon. Så jeg synes absolutt at man bør satse på personer med nedsatt funksjonsevne. Og mange av de som har nedsatt funksjonsevne har ofte et tilleggselement. Mange av de i trainee-programmet har utviklet seg ekstra på andre områder. Det kan være positivt i arbeidsmiljø å få inn noen med en litt annen bakgrunn.”

Dette var også et argument for opprettelsen av sentralforvaltningens trainee-program. Regjeringen, ved FAD, ønsket at departementene skulle få mer erfaring med arbeidstakere med funksjonsnedsettelse for slik å demme opp mot fordommer og vise departementene at denne gruppen kan fungere bra også i departementene.

# 4

## TRAINEENES ERFARINGER FRA ARBEIDSFORHOLDET

### 4.1 Innledning

Dette kapittelet tar for seg traineenes erfaringer med det å jobbe i et departement. Her ser vi nærmere på opplevelsene de har hatt på arbeidssstedet, den oppfølging de har fått fra lederne, hvilke muligheter de har hatt til å bruke sin faglige kompetanse i jobben, muligheter for faglig og personlig utvikling, prosessen rundt det å få videreført stillingen eller ikke og det generelle utbyttet de opplever å ha hatt. Når vi kommer til det siste temaet vil dette ta for seg utbyttet de har hatt av trainee-året totalt, dvs både trainee-programmet og arbeidsforholdet. Alle sitater i dette kapittelet er hentet fra intervjuer med traineene.

### 4.2 Rekrutteringsperioden

Det var frustrerende for mange av traineene at det tok så lang tid fra de søkte til intervju-rundene kom i gang og deretter at ansettelsene ble avklart. Som nevnt tidligere var oppstarten i de ulike departementene spredt over en periode på åtte måneder. Flere etterlyser også bedre informasjon fra Statskonsult om forløpet i rekrutteringsprosessen.

”Folk startet på ulike tidspunkt. Det tok ufattelig lang tid fra man søkte til man begynte. Så den biten burde vært bedre. I hvert fall burde man fått mer informasjon om når ting skulle skje.”

En del traineer ble innkalt til intervju hos flere departement. Mange opplevde også å bli innkalt til departementer de ikke selv hadde ført opp på sin ønskeliste i søknaden. Flere av informantene fikk til slutt arbeidsplass i et av disse departementene. De visste ikke at de hadde kompetanse innenfor departementets arbeidsfelt, men departementet hadde sett dette ut fra søkerlisten. Enkelte kandidater fikk også tilbud om jobb fra flere departement.

”Jeg føler litt at departementet fant meg. Det var fagområder jeg ikke visste om. Jeg søkte meg opprinnelig til to andre departement. Men departementet så at jeg hadde relevant kompetanse for dem.”

### 4.3 Den første tiden – opprettet stilling

”Fikk med en gang en fadder, en hyggelig jente, som viste meg rundt og hilste på folket. Fikk kontor. Så gikk det en dag eller to før jeg fikk arbeidsoppgaver, men da kom det masse. (ler) Og etter det har det bare gått veldig bra.”

Opplevelsen av den første tiden i departementet var svært varierende. Noen traineer opplevde å få relevante oppgaver, egen fadder og god oppfølging fra første dag, mens andre ble sittende å vente på oppgaver og ble i stor grad overlatt til seg selv.

”Jeg syntes det var helt forferdelig. Dette er jo et sted med veldig hyggelige og siviliserte mennesker. Men sjefen sa til meg at mange hadde kommet til han og vært overrasket over



meg, de tenkte at jeg ikke var funksjonshemmet. Men det er nok bare sånn at de ikke er flinke til å ta i mot nye folk. Du er ikke synlig. Det er ikke det at du blir frosset ut.”

Noen av traineene fikk veldig utfordrende oppgaver helt fra starten, men aldri tid til å sette seg ordentlig inn i arbeidsfeltet og med dårlig oppfølging.

”Det var en ensom oppgave som ikke ga meg noen oversikt over seksjonen. Ingen god start, jeg burde hatt mer varierte oppgaver i starten. Men det var det de trengte et hode til, og det blir ofte slik der det er behov. Det er det de tenkte. Så de ga en viktig og tiltrodd oppgave til en de ikke kjente. Men det er ikke alle som har fått interessante oppgaver av de andre.”

#### 4.4 Åpenhet og tabu på arbeidsplassen

I kapittel 3 så vi at traineene opplevde det som problematisk at det var liten åpenhet om funksjonsnedsettelse i trainee-programmet. Samtidig sier flere av informantene at en av de største styrkene ved programmet var at det gjorde at man var åpen om funksjonsnedsettelsen sin på arbeidsplassen fra første dag. Det at man var rekruttert inn et sted med utgangspunkt i at man hadde en funksjonsnedsettelse, og at man dermed visste at dette var noe lederen var klar over, gjorde det lettere å snakke om hva man trengte av tilpasninger, eller hvilke utfordringer funksjonsnedsettelsen ga i arbeidsdagen.

”Det største problemet med min funksjonsnedsettelse er at det gir dårlig selvtillit fordi det kommenteres hele tiden. Man tror ikke så mye på egne ferdigheter. Derfor var det deilig å begynne å jobbe i departement hvor man kunne være åpen om det. Slippe ut katta av sekken, så får vi leve med det. Fordel at jeg har hatt mulighet til å prate med leder om problemet mitt. Da er det lettere å finne løsninger. Det løser problemet i sin helhet for meg. I tidligere jobber var det vanskeligere å fortelle om problemet, og når det ble kjent ble det brukt mot deg. Så da ble jeg stigmatisert.”

Det er spesielt traineer med funksjonsnedsettelse som er lite synlige, og dermed også lette å skjule, som omtaler det som en nyoppdaget frihet å være åpen på arbeidsplassen. Mange av disse traineene har skjult funksjonsnedsettelsen sin gjennom mange år, både på skolen, i høyere utdanning og i jobbsituasjoner. Det at man ikke har fortalt om de utfordringene man har med funksjonsnedsettelsen gjør at man heller ikke har kunnet få de tilretteleggingene som kunne gjort hverdagen eller arbeidsdagen lettere, og det har vært lett at folk har misforstått. En forteller:

”Det var en fordel å ha åpenhet rundt at jeg var på programmet. Tror det var lettere å gjøre ting og. Mye mer positivt. Lettere å si fra hvis man ikke hørte, dersom det var noe man ikke kunne gjøre. Det kan man ikke hvis man ikke er åpen. Jeg trenger ikke puter under armene. Det er vanskelig å skjønne hvordan jeg har det. Jeg kan være veldig tilstede, men plutselig falle ut fordi jeg blir sliten. Det bare lukker seg. Det er greit når folk vet det for da fanger de det opp. Men dersom de ikke vet det tror de kanskje man er dum for eksempel.”

Enkelte opplevde det imidlertid som problematisk med åpenhet på arbeidsplassen: En trainee sier:

”Vi hadde en samling med de coachene. Ingen ville si hvilken funksjonsnedsettelse man hadde. Etter det valgte jeg da å bare si en setning om mine psykiske problemer på jobb. Det følte jeg var veldig lite. For at jeg skal bli synlig følte jeg at de måtte vite mer om meg. I august ba jeg derfor sjefen om tid til å fortelle seksjonen om min bakgrunn, min sykdom. Jeg inviterte med meg en fra Statskonsult til å være med. Da var jeg veldig fornøyd med det der og da. Men jeg tror kanskje i ettertid at det hadde litt motsatt effekt, at sjefen min ble enda mer redd for å gi meg oppgaver. Men jeg fikk veldig positive tilbakemeldinger fra folk i seksjonen om at det var bra jeg var åpen.”

## 4.5 Opplæring, oppfølging og ledernes rolle

Som vi så i kapittel tre har en av de største frustrasjonene til traineene vært gapet mellom forventninger og virkelighet når det gjaldt den opplæring og oppfølging de har fått. Forventningene er her i stor grad styrt av forståelsen av trainee-begrepet. De har forventet seg mer av både opplæring og oppfølging enn vanlige ansatte:

”Først og fremst har leder vært veileder og mentor. Den rollen har han tatt på seg. Han har gitt meg mye god veiledning. Det er sjelden jeg har opplevd. Leder har vært veldig god på å gi tilbakemeldinger og gi meg selvtillit. Både positive og negative tilbakemeldinger. Og flink til å gi oppgaver man kan strekke seg etter. Men samtidig har han kanskje vært litt forsiktig. Vært redd for å gi for mye arbeidsoppgaver. Han har veldig god omsorgssans.”

Enkelte traineer har også fått mer opplæring og oppfølging enn vanlig. De har blitt fulgt tett opp av lederen sin fra første dag og opplever at lederne i begynnelsen ga dem lette oppgaver for etter hvert å øke vanskelighetsgraden. Disse traineene har fått mulighet til å utvikle kompetanse og trygghet på at de mestrer arbeidsoppgavene. Samtidig er det også mange som sier at de ikke har fått den ekstra oppfølgingen som de hadde forventet. De opplever at de har blitt behandlet som en vanlig ansatt.

”Men samtidig så var forventningene, jeg føler at jeg fikk en litt dårlig oppfølging i starten. Noe som gjorde at jeg ble mer usikker enn det skulle tilsi at jeg hadde vært. Fordi man kunne ikke regne med at man er selvgående fra dag en. Det er mye å gjøre og det er naturlig, men seksjonen vår var underbemannet. Og at de har mer enn nok med å ta seg av sine oppgaver. Men da kan man heller ikke forlange at jeg skal være like rask. Da vil også den prosessen ta lenger tid. Det er ikke personavhengig, så men det har veldig mye å si om du har erfaring eller ikke.”

Intervjuer: Opplevde du at de forventet at du skulle være like effektiv som andre?

”Nei, det er ingen som sier det svart på hvitt. Men mellom linjene føler jeg at min leder hadde ganske mye høyere forventninger om meg, enn det hun realistisk sett kunne hatt. Men de lagde hun seg selv. (...) Jeg trenger opplæring, noe jeg ikke fikk.”

Opplevelsen av å være en vanlig ansatt er noe som også går igjen hos mange av ledernes forståelser av traineene. Dette vil vi komme nærmere tilbake til i kapittel 5.

Samtidig som flere av traineene har vært skuffet over å ha fått lite oppfølging eller få arbeidsoppgaver sier også flere av dem at de burde ha tatt mer initiativ selv. Det ser ut til at en av de

helt sentrale erfaringene de gjør seg som ansatte i departementene er at det råder en kultur hvor man er avhengig av å ta mye initiativ selv. Når vi i slutten av intervjuet spør dem hvilke råd de vil gi til traineer i kommende trainee-program sier de fleste av dem at det er viktig å ta initiativ, si i fra og gå til lederen og be om oppgaver. En sier: ”Jeg har en venninne som jobber i departement, så jeg visste hvordan det var. At man må ta initiativ selv.” Og en annen:

”Sjefen var for forsiktig. Redd for å belaste meg for mye. Han tok for mye hensyn til meg. Men jeg har skjont at det nok er litt meg også. Jeg forventet nok at det bare skulle dukke opp i Outlook og arkivsystemet. Men etter hvert da jeg fikk mer selvtillit og begynte å oppsøke arbeidsoppgaver selv skjønte jeg at jeg måtte spille en mer aktiv rolle selv. Med den sjefen da. Da begynte jeg å gå til sjefen og be om flere arbeidsoppgaver.”

Over halvparten av informantene har vært veldig fornøyde eller fornøyde med lederne sine. De har opplevd lederne som empatiske, omsorgsfulle og har fått god oppfølging. Enkelte rapporterer også at lederne har vært svært engasjerte i målsetningene med trainee-programmet og at de tror dette har gjort dem ekstra dedikerte i lederrollen ovenfor traineen. En sier om sin leder:

”Han er helt enestående. Veldig forståelsesfull. Som menneske veldig empatisk. Veldig travel, men klarer alltid å være oppmerksom og følge opp. Får alltid tilbakemelding. Føler meg veldig trygg på han. Og jeg tror han har syntet det var veldig stas å ha en trainee. Dette er jo noe som han brenner for. Han har blitt et veldig viktig element i mitt liv. For min personlige utvikling.”

De traineene som har fått lite oppfølging er middels fornøyde med lederen sin. Det er kun en trainee som rapporterer alvorlige konflikter med lederen. Denne traineen opplever at det var et gap mellom lederens og hennes forventninger til henholdsvis hennes arbeidsinnsats og lederens oppfølging.

”Vi har hatt en god kjemi til å begynne med for så vidt. (...) Men vi krasjet litt. Det kom frem i en samtale vi hadde at hun hadde andre forventninger til meg, mens jeg mente det var litt urettferdig. (...) Og da fikk hun sagt hva hun hadde forventet og hadde sterk kritikk, mens jeg mente at jeg ikke hadde fått vist hva jeg var god for. Og da kunne hun innrømme at hun ikke hadde gitt meg den oppfølgingen. Samtidig som at jeg kunne vært litt mer på, og spurt mer.”

Sitatet viser hvordan en leder og en trainee kan ha ulike forventninger til hverandre, og at begge parter kan utfylle sin rolle på en måte som den andre parten ikke er fornøyd med.

#### 4.6 Dårlig selvtillit som en konsekvens av funksjonsnedsettelse

Mange av traineene forteller at de opplever at en negativ konsekvens av det å ha funksjonsnedsettelse er at de har hatt dårligere selvtillitt enn andre i samme situasjon, og at dette får konsekvenser for hvordan de opplevde det å begynne å jobbe i departementet. Blant de som har hatt god oppfølging fra leder, er det flere som føler at de har fått bygge opp selvtilliten sin

litt etter litt. De har først fått enkle oppgaver, veiledning og støtte fra leder, for etter hvert å få mer krevende oppgaver. Disse traineene snakker om opplevelser av mestring.

”Jeg har fått veldig selvtillit. Personlig utvikling. Mestringsfølelse.”

Intervjuer: Men tror du dette er ting du kunne fått ved å være ansatt på vanlig vis i departementet?

”Det er vanskelig å svare på. Fordi den personlige utviklingen skyldes jo dels mentor. Dels de samlingene vi har hatt. Men i aller største grad så er det min sjef. Så det blir kanskje veldig personavhengig. Men hvis jeg hadde kommet inn som en vanlig ansatt her i denne avdelingen, så er det godt mulig at jeg hadde fått den samme oppfølgingen fra min sjef. Men på den annen side ved at det var en trainee-ordning for personer med nedsatt funksjonsevne så har det åpnet for at man kan være helt tydelig på hva som er en problemstilling og at man har begrensninger. Så den har jo åpnet opp i veldig stor grad. Men det er sammensatt. Du kan si at jeg hadde kanskje fått de samme arbeidsoppgavene. Men følelsen av mestring er det ikke sikkert jeg hadde fått i like stor grad hvis det ikke hadde vært for den oppfølgingen som jeg har fått.”

Mange av de som har opplevd å få bygge opp selvtilliten sin og som har fått oppleve at de mestrer arbeidet sier samtidig at mestringen og den økte selvtilliten ikke bare handler om ledernes oppfølging, men også om muligheten til å kunne være åpen om funksjonsnedsettelsen i seg selv. For de som ikke har fått denne oppfølgingen, har ikke opplevelsene vært like gode. Disse har ofte slitt med å ta initiativ i avdelingen og overfor leder. De har enten blitt sittende uten noe særlig oppgaver eller med oppgaver som de har opplevd at de ikke behersket, og som de heller ikke fikk noen støtte til å beherske.

## 4.7 Faglig og personlig utvikling

”Jeg fikk brukt utdannelsen min med en gang, på høyt nivå. Det har vært veldig relevant arbeid.”

Når det kommer til i hvilken grad man har fått tatt i bruk sin kompetanse, er det mange som er veldig fornøyd. Hele ti av elleve informanter sier de opplever å ha fått relevante arbeidsoppgaver i forhold til kompetansen sin. Men for noen tok det litt tid før oppgavene kom. I begynnelsen fikk mange god tid til å lese seg opp på ulike offentlige utredninger og bli kjent med avdelingens arbeidsfelt. Dette ser ut til å ha vært en fordel. De av informantene som ble satt til å utføre krevende arbeidsoppgaver fra første dag, og som ikke fikk tid til å sette seg ordentlig inn i arbeidsfeltet, har opplevd dette som svært stressende. Samtidig har det og vært frustrerende for de traineene som ventet og ventet på relevante arbeidsoppgaver. Det ser med andre ord ut til at den mest fruktbare løsningen var å gi traineene en viss tid til å bli kjent med arbeidsfeltet og lese seg opp, for deretter å introdusere dem for mer og mer krevende arbeidsoppgaver.

I arbeidsforholdene som ikke har fungert så bra er hovedårsakene til at det ikke har fungert enten at traineen ikke har fått skikkelig oppfølging eller at hun/han har manglet viktig kompetanse som kreves for å utføre jobben.

”Det har vært lange perioder uten mye å gjøre, siden jeg ikke har kompetanse. (...) Jeg tror det skyldes mange ting. Det er ikke bare departementets feil. Jeg har ikke visst hva jeg skal gjøre med situasjonen, og har ingen erfaring. Men jeg savner oppfølging, det er essensielt. Jeg blir mer sliten av å ikke ha noe å gjøre, enn å ha noe å gjøre. Jeg føler at jeg har hatt en godt betalt siviltjeneste.”

Mengden arbeidsoppgaver har vært svært varierende. Fem av informantene sier at de opplevde at de har hatt passe mengde arbeid, to sier at de har hatt for mye å gjøre og tre sier at de har hatt for lite (den siste informanten kommenterer ikke arbeidsmengden). Og de har lært mye:

”Ja, absolutt. Bratt læringskurve, flink sjef som hele tiden har utfordret mer og mer. Året har flydd av gårde. Bra utvikling. Det har vært mye nytt på en gang. Teste ut jobbsituasjonen og komme i første jobb her med så mye trykk med litt heftige konsekvenser. Det har personlig gitt utvikling, jeg har hele tiden blitt utfordret. Vært bra.”

De aller fleste informantene sier at de opplever å få utvikle kompetansen sin gjennom året i departementet. Likevel er det stor variasjon i det læringsutbyttet de har hatt. De som har fått få og ikke så relevante oppgaver har selvsagt hatt mindre muligheter til å lære og utvikle seg på det faglige planet. Det ser ut som om læringspotensialet hos traineene har vært mer avhengig av typen oppgaver de har fått enn mengden oppgaver. Man kunne her sett for seg at de som har fått for mye oppgaver og/eller lite oppfølging ikke klarte å dra samme nytten av oppgavene og dermed ikke lære like mye som de som fikk passe mengde og god oppfølging, men dette finner vi ikke grunnlag for å si. Også disse har hatt en god faglig utvikling, om enn på bekostning av egen trivsel og med opplevelsen av å ha fått oppgaver som ligger langt over ens egen kapasitet til tider.

De fleste informantene har lært mye om både det konkrete arbeidsfeltet og temaene de har jobbet med, og om hvordan det er å jobbe i et departement mer generelt.

”Det har vært veldig utviklende oppgaver. Veldig i forhold til det faglige. Bred plattform. Har fått mine egne områder. Og spesielt i forhold til det som var min utfordring med at jeg trodde jeg ikke mestret. Ble helt stresset. Det var bare en forestilling jeg hadde i hodet. Og nettopp det vet sjefen min og har fulgt opp og gitt meg positive tilbakemeldinger. Så har det gitt en mestringsfølelse og en selvfølelse som vil ha veldig stor betydning. Ikke bare for om jeg fortsetter i departementet, men også videre i livet. Og det har vært helt unikt. Både på det personlige og det faglige.”

Samtidig forteller også informantene om andre former for læring enn den rent faglige. Vi har allerede vært inne på opplevelsen av mestring og få bygget sin selvtilit. Dette har vært avgjørende læring for mange. De har erfart at de kan og hvor mye de kan.

”Jeg har fått en gradvis stigning i ansvar som har fungert veldig bra. Og helt fra start fått store utfordringer. (...) Det har vært veldig spennende. Vært veldig fornøyd med å få utfordringer helt på kanten av det man kan klare.”

Videre forteller også mange at de har lært mye om egne funksjonsnedsettelse og hva det kreves for å fungere godt i arbeidslivet med de nedsettelsene de har.

”Nå vet jeg og hvilke problemer kroppen min skaper på jobben. Nå vet jeg hva jeg trenger på jobb og hva jeg må si i fra om. Og det har vært viktig at jeg følte meg som en 100 % verdifull arbeidssøker. Jeg klarer meg ganske bra (...) Jeg visste ikke hvordan jeg kunne klare å jobbe. Det må man prøve for å finne ut. Nå har jeg prøvd det og jeg vet hvordan jeg kan få det til. Men dersom tilretteleggingen ikke fungerer blir man sykemeldt. Jeg har ikke vært sykemeldt her, unntatt et par dager.”

Trainees læring, egenutvikling og fagutvikling kan dermed sies å være en av de virkelige suksessfaktorene i programmet, da samtlige er fornøyde med at de har fått tatt i bruk sin kompetanse, og hva de har lært.

## 4.8 Tilrettelegging

Et par av traineene har trengt større tilrettelegginger, som ombygging av rom for å bedre lyden, men de aller fleste har trengt små eller ingen tilrettelegginger. Forberedelsene i departementene i forhold til tilrettelegging var svært varierende. En trainee fortalte at departementet hadde kjøpt inn spesialutstyr til henne på forhånd, men at hun likevel ikke kunne bruke dette utstyret fordi det var feil type. Samtidig må vi her berømme departementet for å ha forsøkt å komme traineen i møte og at de ønsket at alt skulle være på plass da hun begynte. Andre traineer forteller at de måtte vente unødvendig lenge før tilretteleggingene var på plass. Tilretteleggingene var et delt ansvar mellom Statskonsult som prosjektleder og det enkelte departement. Flere av traineene rapporterer at det var den ansvarlige i Statskonsult som forsinket tilretteleggingen og ikke ledelsen i avdelingen eller departementet.

Flere av traineene sier også at de opplevde at Statskonsult forventet at det skulle være større behov for tilrettelegginger enn det som viste seg å være tilfellet. Disse traineene opplevde at man i startfasen i stedet for å fokusere på alt som måtte tilrettelegges burde ha fokusert mer på hvilke erfaringer traineene hadde med det å ha funksjonsnedsettelse og hvilke utfordringer dette ga som arbeidstakere. Her er vi tilbake til mangelen på åpenhet om funksjonsnedsettelse som vi diskuterte i kapittel 3.

## 4.9 Muligheter for videre ansettelse

”Det er forskjell på hvordan departementene tenker om trainee. Mange har opprettet stilling, men det er ulike handlingsrom mellom avdelingene angående ansettelser. Noen har fått forlengelse uten søkerunde, andre får vite at det ikke er økonomi eller handlingsrom. Det er dumt å slutte nå, jeg kan mye om en sektor, begynner å mestre de oppgavene jeg har og forstå dette. (...) Det hadde vært fint om ordningen hadde en mer fremtidsrettet profil, enn bare et år utdelt. Det bringer inn ting på en cv og man har referanser, men det burde vært noe mer som trainee-program. Jeg skulle ønske jeg kunne bli, det er nå jeg skjønner hvordan ting fungerer. Og da er det andre som tar over.”

Trainee-programmet la som nevnt ingen føringer på hvorvidt departementene skulle tilby traineene videre jobb etter at programmet var avsluttet. Dette var en av de faktorene som brøt mest med traineenes forventninger knyttet til begrepet trainee-program og som førte til mye frustrasjoner blant traineene. Det har vært opp til hvert enkelt departement å vurdere

muligheten for å tilby traineen fast jobb eller midlertidig forlengelse i stillingen. Av den totale trainee-gruppen (16 personer) har tre fått fast stilling i eget departement eller et av de andre departementene, seks har fått midlertidig forlengelse på stillingen de var i hos departementet, fire har ikke fått noen form for forlengelse og tre har enten fått jobb et annet sted eller selv valgt å ikke fortsette.

”Departementet så nok på trainee-programmet som en ettårsgreie. Jeg hadde et annet utgangspunkt. Kanskje de følte at det var det de kunne tilby. Det ble litt krasj der. (...) Men jeg satset så mye. (...) Jeg tror nok jeg har gjort en god jobb. Ut fra de forutsetningene jeg hadde. Men det er jo sånn i arbeidslivet. Man kan ikke helt forutse hva som kan skje.”

Blant de som ikke har fått forlengelse er frustrasjonen stor. En av disse hadde blant annet sagt opp en fast jobb for å bli trainee og hadde forventninger om en fast ansettelse i departementene. Da er det ekstra tungt at dette ikke skjer. For andre er det frustrerende å føle at man har brukt et år på å tilegne seg ny kunnskap, som man deretter ikke får brukt videre i jobbsammenheng.

Blant de som har fått forlengelse er situasjonen varierende. Noen har fått forlengelse for seks måneder med antydninger om at de kan regne med nok en forlengelse eller muligheter for fast jobb etter det. Andre har fått mer avgrensede forlengelser hvor lederen er tydelig på at det kun gjelder for en bestemt periode. En trainee har en midlertidig forlengelse til stillingen hun fungerer i blir besatt. Hun har fått kontrakt med en dags oppsigelsesfrist og opplever situasjonen som utrygg.

”Først fikk jeg beskjed om at hun ikke kom til å tilby meg fast jobb (...) så fikk jeg beskjed om at jeg kom til å få seks måneder forlengelse. Men i den skriftlige så sto det at det var midlertidig til stillingen ble besatt. Og da jeg fikk den følte jeg at jeg er her på nåde.”

Blant traineene som har fått fast stilling kan det virke som om prosessen frem til fast jobb har variert fra departement til departement. En av informantene forteller at hun/han selv tok initiativ overfor lederen sin og signaliserte at han ønsket å bli i departementet. En av de andre som fikk fast jobb har derimot opplevd at leder tok initiativet.

”Jeg har fått fast stilling. I samme avdeling. Det er sjefen min sin fulle fortjeneste. Han kom inn og sa at han var så fornøyd med meg at han ville beholde meg. (...) Så jeg føler meg både heldig og privilegert som har fått en fast jobb her.”

Det er også forskjell på hvilke vilkår de som har fått fast jobb har fått. Den ene informanten gikk fra førstekonsulent til rådgiver da han fikk fast jobb. En annen informant forteller om sine frustrasjoner ved å oppleve at man utfører en rådgiverstilling, men at departementet ikke har hatt mulighet for å gi henne denne tittelen, og dermed heller ikke den lønnen som hører med.

”Da jeg skulle over til fast jobb, ordnet sjefen min en stilling som ikke eksisterte. Sjefen min vil ha meg opp til rådgiver på grunn av det jeg gjør. I forhold til lønn og sånn. Men det har kanskje med manglende erfaring. Det er en bakside. Jeg føler at jeg har gjort

veldig mye arbeid som er krevende, men samtidig hatt en førstekonsulentstilling. (...) Jeg og flere andre av traineene opplevde å gå ned i lønn da vi begynte her. Det har vel kanskje også noe med lønnspolitikken i departementene. At de er vant til en god rekruttering. De har ikke trengt å rasle så mye med pengesekken. (...) For hvis man først er førstekonsulent så er det greit at man kan ha mindre ansvar og mindre oppgaver og mindre stress. Og det er greit. Ellers så har man en rådgiverstilling med mer ansvar og tilpassede oppgaver og høyere lønn.”

Generelt virker det som om usikkerheten knyttet til hvorvidt man kan fortsette i departementet har skapt frustrasjon hos de fleste informantene. Dette gjelder ikke bare traineene, men også ledere og mentorer. Dette kommer vi tilbake til i neste kapittel.

Traineene forteller om mange ulike typer frustrasjoner knyttet til det å ikke få videre jobb i departementet og til det å skulle søke ny jobb andre steder. De som ikke har fått forlengelse eller fast jobb blir selvsagt usikre på egen innsats i jobben, dvs. de lurte på om lederne har vært fornøyde med dem. Det kan også oppleves som urettferdig at vilkårene for videre ansettelse er så ulike fra trainee til trainee.

En del informanter forteller også en del om sine erfaringer med å søke jobb andre steder. Flere har opplevd det som problematisk å forklare at de har deltatt på og fullført et trainee-program uten å få videre ansettelse. De opplever at potensielle arbeidsgivere blir mistenksomme.

En informant opplever å få negative referanser fra sin leder i departementet når hun nå søker andre jobber.

”Det begynte etter en samtale med sjefen. Da ga hun tydelig uttrykk for at hun ikke kom til å tilby meg fast jobb videre. Da begynte jeg å søke på jobber. Og er inne til flere andregangsintervjuer. Jeg opplever at det som skulle være en god start i arbeidslivet ble noe hindret fordi jeg til dels har fått dårlige referanser av min linjeleder.”

En annen informant forteller om det hun opplever som fordommer mot personer med funksjonsnedsettelse når nå hun søker andre jobber.

”En av de stillingene jeg søkte fikk jeg en følelse av at det var negativt at jeg hadde (funksjonsnedsettelse). Det ble tatt opp som tema. Da de fant ut at jeg var trainee endret intervjuet seg. De visste ikke at jeg var trainee. Da ble de veldig opptatt av funksjonsnedsettelsen. Mange reagerer sånn fordi de blir usikre. Man vet ikke hva man skal si. Men det blir på en måte negativt. Når jeg har søkt jobber før har jeg ikke opplyst om det. Har rådført meg med organisasjonene. Man har jo mange søkere. Men nå har jeg kommet ut av skapet og begynt å si det. Og da føler jeg at folk blir litt tilbakeholdne. Hva er dette for noe, liksom? Ble rådet til ikke å opplyse om det av organisasjonene. Arbeidsgivere sorterer lett ut søknaden din dersom det står noe sånn der.”

Informanten er skuffet over at departementene ikke i større grad benytter seg av muligheten til å sette kvalifikasjonsprinsippet til side og prioritere søkere med funksjonsnedsettelser.

”FAD skulle vært tydeligere på at folk skulle inn i fast ansettelse. Både fordi man har tjenestemannsloven og fordi man har tiltaksplanen med 5 %. Burde brukt mye tydeligere tiltaksapparatet bevisst overfor departementene. Mange har blitt rammet av at de ikke har



fått fortsette selv om de er dyktige og har tilført veldig mye. Men det skal ikke være en selvfølge at man får fortsette hvis man ikke er flink nok. Der har sjefen min vært veldig flink, veldig opptatt av dette området.”

Sitatene belyser mange sider ved det å ha en funksjonsnedsettelse og søke jobb, og er dermed også med å vise hvor kompleks denne problemstillingen egentlig er.

#### 4.10 Det totale utbyttet

”Jeg er ekstremt takknemlig for å ha fått vært med på det. Det er ikke en selvfølge å ha fått jobbe på dette nivået her. Jeg har slitt veldig for å få en slik jobb tidligere. Og det har jeg ikke fått. Men nå er jeg innenfor. Så all ære til trainee-programmet for det. For meg har det vært en ubetinget suksess hele veien. Det har vært en veldig ålreit tid.”

Alle informantene opplever å ha fått en eller annen form for utbytte av trainee-programmet. En av informantene som har slitt mest med å få relevante oppgaver, og som ikke har vært så veldig fornøyd med arbeidsstedet, sier at han er opptatt av arbeidserfaringen for å kunne ha det på cv'en og søke andre jobber fremover.

”Dette er kynisk cv-greie for meg. Jeg må ikke bli her, men jeg vil gjøre en jobb i ett år. (...) Eneste grunnen til at jeg er her, det er at jeg trenger det for cv'en min, og at det ikke ser bra ut å slutte midt i stillingen.”

Andre informanter, som har vært sykemeldte og hatt dårlig fotfeste i arbeidslivet, sier at de opplever trainee-programmet som en ny start.

”For meg har det dreid seg om å komme tilbake til arbeidslivet. Det har vært problematisk. Både fordi jeg hadde vært lenge borte og hadde hull i cv'en og fordi jeg hadde svak tilknytning til arbeidslivet. (...) For meg dreide det seg om å få en sjanse til å komme i gang igjen. (...) Men det var da jeg først ble skikkelig syk at jeg følte at jeg ble tatt på alvor og fikk en plan. Fikk bygge meg opp gradvis. Har vært mye hjelp underveis. Trainee-programmet var veldig viktig del av det. Nå føler jeg at jeg har et klart fotfeste i arbeidslivet og klare ideer om hvor jeg ønsker å være.”

For mange av de nyutdannede traineene (totalt ni av 16 var nyutdannet) har trainee-året vært deres første ordentlige erfaring med arbeidslivet. De har lært mye om hvordan det er å være i jobb.

”Jeg har fått lært å være i arbeidslivet i over ett år. Og jeg har lært av de faglige samlingene at man kanskje skal være mer åpen om mitt tilsynelatende ikke synlige handikap. Du har mange andre rundt deg som har andre og større problemer. Jeg har fått utvekslet erfaringer med andre. Og vi har snakket om det å være ny i et departement, det har vi alle vært.”

Andre informanter er mer opptatt av det rent faglige utbyttet de har fått. At de har hatt mulighet til å jobbe et sted hvor de får relevante arbeidsoppgaver, som gjør at de får brukt utdannelsen sin og som de opplever er på et høyt nivå. Mange er også opptatt av den personlige utviklingen eller læringen som vi beskrev tidligere i kapittelet. De forteller at de

har fått mer selvtillit. De har også erfart verdien av å være åpne om sine funksjonsnedsettelse og lært å leve bedre med disse.

En av informantene som er skuffet over ikke å ha fått videre ansettelse, forteller at hun likevel har hatt utbytte av programmet:

”Jeg har jo fått kjempemuligheter. Jeg har vært heldig. Og det var jo derfor jeg tok sjansen. Har fått store utfordringer som jeg ikke har fått ellers. Har kunnet være åpen om handikappet mitt som jeg ikke har kunnet ellers. En unik mulighet. Jeg har nok lært masse.”

Et generelt inntrykk er at traineene har opplevd arbeidsforholdet som viktigere og mer lærerikt enn selve programmet.

”Det viktigste var at det ga meg en enklere mulighet til å komme ut i en bra jobb. Og der man bare kunne si det som det var med helsen. Og så har jeg selvfølgelig gjort meg erfaringer av trainee-programmet. Men det er ikke sånn, ikke sånn at jeg har lært veldig mye av programmet, men av jobben. Og det er jo her jeg er hver dag. Program og samlinger har vært verdifullt sosialt.”

## 4.11 Avslutning

En veldig fornøyd trainee uttalte følgende om sitt utbytte av programmet:

”Det har vært fantastisk! Det er en drømmejobb som jeg kanskje kunne fått om 20 år. Det har vært en utrolig bra sjanse! Forventningen har innfridd gange mye mer! Jeg er veldig fornøyd! Og fått seks måneder til. Men har savnet at det har vært en del av programmet at det er en politisk ide, og en målsetting, og at man vil gjerne beholde oss som en gjeng. Vi er jo en god prosentandel og vi hadde innfridd en del krav.”

Programmet har gitt stort utbytte for de aller fleste traineene, særlig når det gjelder å få kompetanse, bruke sine evner og utvikle seg faglig. Vi vil likevel avslutte dette kapittelet med noen tankekors.

Traineene er glade for å ha fått delta på programmet. Samtlige opplever at de har hatt en eller annen form for utbytte av programmet og arbeidsforholdet. Samtidig er skuffelsen stor over flere forhold; programmet levde ikke opp til forventningene i forhold til trainee-begrepet, de opplevde ikke programmet som politisk fundert nok og mange er skuffet over ikke å ha fått fast jobb.

Et viktig poeng er mangelen på en plan for hvordan man forholder seg i de tilfellene hvor traineen *ikke* fungerer godt i departementet, enten ved at traineen ikke får oppgaver, eller hvor det oppstår konflikter mellom trainee og leder etc. En trainee som hadde sitt ettårige engasjement i en avdeling som ikke var relevant for vedkommendes kompetanse, og som fikk få arbeidsoppgaver og manglende oppfølging, formulerte dette på følgende måte:

”(...) Det mangler en tanke om plan B. 'Hva gjør vi hvis det går galt?' Skal man si opp en person? Alt kan oppstå, man har ansatt en person i førstekonsulentstilling (...) Men man har ikke konkrete oppgaver på grunn av at personen ikke har kompetanse. Da blir man

overlatt til seg selv. Man burde hatt en person på stedet som kunne ha sett om man kunne ta tak i dette.”

Dette kan være viktig å ha med seg i eventuelle lignende program.

## 5.1 Innledning

I dette kapitlet vil vi belyse departementenes erfaringer med traineene og arbeidsforholdet, sett fra linjelederens og mentorers side. Linjelederne og mentorene har ulike ståsted i forhold til traineen og dette gir ulike perspektiver på arbeidsforholdet.

Linjelederne har hatt ansvar for opplæring og oppfølging på arbeidsplassen og har konkrete erfaringer fra arbeidsforholdet. De vet hvordan traineene har løst oppgavene i departementet. Alle lederne har imidlertid ikke snakket like mye som mentorene med traineene om hvordan de har det, og hvordan de opplever det å være trainee.

Mentorene, på sin side, har ikke sett hvordan traineene faktisk løser oppgaver i et arbeidsforhold, men de vet mer om hvordan traineene har opplevd å være ny i et departement. Mange av mentorene sier at de har vært har vært opptatt av å danne seg et "helhetsbilde", slik at samtalene ofte har dreiet seg om forhold som ikke direkte er knyttet til arbeidsforholdet. Mentorenes inntrykk av arbeidsforholdene er til en viss grad farget av traineens tanker og meninger, men speilet mot egne erfaringer i et departement.

To av linjelederne vi har intervjuet har vært ledere for traineer som kan anses å være "suksess-case" og to har vært linjeledere for traineer som er godt fornøyd med arbeidsforholdet sitt. En linjeleder har hatt en trainee som er middels fornøyd med arbeidsforholdet og en linjeleder er leder for en trainee som er svært misfornøyd med arbeidsforholdet. Vi har dermed fått innblikk i ulike arbeidsforhold. Vi har kunnet identifisere suksesskriterier, som har ført frem til vellykkede ansettelsesforhold. Vi har også sett hvordan flere uheldige omstendigheter til sammen er med å skape et vanskelig arbeidsforhold for både traineen og linjelederen. Alle mentorene vi har intervjuet har vært mentorer for traineer som sier de er godt fornøyd med arbeidsforholdet. Noen av mentorene vi har snakket med, har i tillegg til å være mentor for en trainee i et annet departement, også erfaringer med traineen som er ansatt i samme departement som dem selv, noe som gir vedkommende et bredere erfaringsgrunnlag.<sup>30</sup>

## 5.2 Programmets mål og hensikt

Som nevnt i kapittel 3, var alle linjelederne og mentorene vi intervjuet positive til det *overordnede politiske målet* om å ansette flere personer med nedsatt funksjonsevne i statlig sektor.

Linjelederne er positive til at FAD iverksatte et trainee-program for personer med nedsatt funksjonsevne: "Det er veldig positivt. Jeg syns egentlig det burde vært et årlig program som omfattet alle statlige virksomheter og ikke bare departementene", sier en leder. En annen sier:

---

<sup>30</sup> Vi har i intervjuene med mentorene ikke fokusert på traineen som arbeider i det samme departementet som informanten, da dette kan være en trainee som enten ikke er med i evalueringen, eller som ikke har samtykket til at vi snakker med mentoren om arbeidsforholdet.

”Det er jeg positiv til, det er en politisk målsetting, og da må man gjøre noe.” En tredje leder sier om FAD:

”Det er et godt tiltak, og positivt at de setter fokus på det. Det er mange som med litt tilpasning kan ta del i arbeidslivet på normal måte. Det er mange flere med nedsatt funksjonsevne i privat sektor, enn offentlig sektor, det var grunnen til at jeg sa meg villig til å prøve.”

Flere av mentorene gir også uttrykk for at de er positive til at programmet ble iverksatt: ”Jeg tror at for å få i gang erfaringer, eller ny innsikt, så må man sette i gang noen helt konkrete prosjekter for å få et tema opp i lyset, og det var vel det de gjorde nå,” sier en mentor.

To av mentorene sier imidlertid at de var avventende til trainee-programmet i starten. En av dem sier: ”Jeg var i utgangspunktet skeptisk, og trodde at de ville møte en vanskelig hverdag. Men med erfaringene vi har nå, syns jeg det er viktig at de gjør dette.”

Selv om alle linjelederne og mentorene er positive til at trainee-programmet ble iverksatt, er flere usikre på *hensikten* med programmet. Ansettelsesforholdet varer i ett år, og i løpet av dette året legges det ned mye arbeidsinnsats, både for leder og trainee. Noen gir uttrykk for at de ikke helt ser poenget med å lære opp en arbeidstaker – og for traineen å motta opplæring – til å gjøre en jobb som man ikke skal fortsette med. En leder sier:

”Jeg syns det var utydelige målsettinger for oss, og ikke uttalte målsettinger for dem (traineene). Vi skulle finne en plass for dem, men hva etterpå? Skulle de bare få erfaring, eller skulle vi få dem inn i et karriereløp? (...) Det som var en målsetting, var å ta imot en medarbeider, og ha nytte av dem, og gi vedkommende kompetanse, uten i utgangspunktet å ta ansvar for videre fremtid.”

En mentor deler denne oppfatningen av programmet:

”Jeg syns i utgangspunktet det er veldig positivt, med tanke på å gi dem større mulighet til å komme inn i statlig sentralforvaltning, det har hatt sin nytteverdi, både for dem og for arbeidsgiverne. Jeg er imidlertid usikker på om det skal være dette ene, eller flere program. Dette kan ha vært en oppvekker for arbeidsgiverne, men det føles vanskelig at alt er så uklart rundt hva man tenker videre.”

En annen mentor, som mente at det å ansette personer med funksjonsnedsettelse rent politisk var viktig og at programmet var et godt tiltak, var opptatt av betydningen av departementenes rolle for at programmet skulle bli vellykket. Mentoren mente at departementet ikke hadde vært godt nok forberedt til å ta i mot traineen og til å finne riktige oppgaver. Denne mentoren var dermed opptatt av at hvis man skal ha et trainee-program for personer med funksjonsnedsettelse, krever dette noe av departementene og lederne, og at det skulle føre frem til noe mer: ”Jeg hadde trodd at man i målet med programmet skulle ha mer lovnad om fast stilling, men det gjorde man ikke. Og det har vært vanskelig for min trainee, som samtidig har måttet søke andre jobber for å gardere seg.”

Særlig i de arbeidsforholdene hvor traineen er godt etablert i seksjonen, men hvor det ikke er hjemmel for videre ansettelse i avdelingen, opplever traineen, men også linjeledere og mentorene, at programmet kan føre til bortkastet tid og feil bruk av ressurser. Spesielt hvis

traineen virkelig ønsker å fortsette i jobben. Disse informantene er dermed noe mer skeptiske med hensikten med programmet. I arbeidsforholdene som har fungert bra, er det en annen oppfatning av betydningen av et trainee-program for personer med funksjonsnedsettelse. En leder sier: ”Vi så dette kombinert, vi fikk avlastning på oppgaver som vi hadde mange av, vi er ofte lavt bemannet, og i tillegg får en person en ny start.”

Flere av informantene er opptatt av at programmet både kan bidra til holdningsendringer i departementene og samtidig gi arbeidserfaring for traineen: ”Jeg tror deres (FAD) mål er både å synliggjøre at funksjonshemmede er god arbeidskraft i likhet med alle andre – om du har to eller ingen ben spiller ingen rolle – og å hjelpe dem ut i arbeidslivet ved at de får en start-pakke.” En annen leder mente ett program for personer med funksjonsnedsettelse ble for liten innsats:

”Jeg hadde vel forventet at det skulle være et årlig program, for det første. Sånn at det var litt større oppmerksomhet rundt det, og bevisstgjøring i departementene. At det var en regulær oppgave å ta imot traineer. Selv om det er tredje året med trainee-program, så er jo dette første gangen med ett for personer med funksjonsnedsettelse. Det er uheldig at det stoppet”

En annen leder var opptatt av at departementet gjennom programmet skulle klare å innhente ny kompetanse: ”Jeg håpet vi skulle klare å ha relativt bra kandidater. Vi siktet inn mot vel kvalifiserte personer, og hadde forventninger om at dette var godt utdannede og oppegående folk, men med visse ’skavanker’ som trengte tilrettelegging.” En mentor kobler sammen flere ulike mål: ”Jeg håper programmet bidrar til å gjøre noe konstruktivt i forhold til politikken, og at departementene får tak i rasende dyktige mennesker, som ofte ikke slipper gjennom nåløyet.”

Fra en leder får vi høre:

”Jeg hadde ikke så spesielle tanker om det, annet enn at det er en politisk føring. Vi skulle bidra littegrann til å få litt vanskeligstilte grupper i arbeid. Det er ikke så mye, en person i hvert departement. Det monner ikke så mye, men det kan ha signaleffekt. Men det er lett å tenke at ’nå har vi gjort det’.”

En annen leder var opptatt av hva et trainee-forhold ville medføre:

”Det store spørsmålet var hva ville det kreve av tilrettelegginger og hva ville det kreve av meg som leder? Det var ikke så veldig klart.”

Det ser ut til at *mentorene* er noe mer skeptiske til hensikten av programmet for traineen, enn linjelederne. De fleste lederne var positive til hensikten med programmet, og mente at arbeidsforholdet hadde fungert bra. De opplever at året i departementet har vært utviklende for traineen, og at seksjonen har hatt god nytte av arbeidskraften. At mentorene er litt mer skeptiske, kan gjenspeile det forhold at traineene i større grad har tatt opp utfordringene med mentoren, og ikke med linjeleder, og at linjelederne ser dem som konkrete ressurser i arbeidsfellesskapet. Mentorene er plassert i et annet departement og kjenner ikke til hva traineene faktisk har utført av arbeidsoppgaver.

### 5.3 "Trainee" i departementet

Vi belyste trainee-begrepet mer allment i kapittel 3. Her vil vi gå litt inn på forhold ved begrepet som i sterkere grad knyttes til arbeidsforholdet, og linjelederens oppfatning av begrepet.

Også linjelederne og mentorene har ulike oppfatninger og forestillinger knyttet til begrepet trainee, men de fleste er, som traineene, opptatt av at begrepet i for stor grad kobles mot det å trenes opp for å få en fast jobb. En leder sier om begrepet:

"En trainee burde vært tilbud om et engasjement som skulle gi mulighet for fast ansettelse. (...) Men i departementene er det ikke ment at de skal beholdes, og det er veldig stor usikkerhet rundt om traineene skal få jobb. Definisjonen av trainee har vært for lite gjennomtenkt i utlysningen. Og det er en kritikk av FAD, at det har vært for lite rammer rundt det."

En annen leder er opptatt av bredden i opplæringen:

"Trainee-begrepet brukes i ulike sammenhenger og det har gått mote i det, fordi det er med på å gjøre noe interessant. Det gir forestillinger for oss, at de som skal trenes opp skal få kompetanse og bredde, enn i en ordinær stilling, samtidig som de skal inn i en ordinær stilling"

En tredje leder har et annet utgangspunkt: "Jeg legger i det, at vi får en person som skal ha opplæring her og så bli rustet til å få jobb, enten her eller andre steder. Vi skal bidra til å få en person klar, arbeidsmessig." Tilsvarende definerer også en fjerde leder: "Du får en opplæringssituasjon, du går inn i en jobb hvor du blir lært opp underveis."

Mentorene kobler også begrepet til fast jobb: "Jeg vet ikke hva de ble stilt til utsikt, man syns kanskje man har sagt det tydelig, men det burde vært tydeligere, at noen får jobb, og noen får ikke jobb. Det ble en vanskelig situasjon." En annen mentor skiller klart mellom dette programmet, og andre trainee-program:

"Normalt tenker jeg på begrepet med sikte på at de skal inn i en virksomhet og trenes opp til å gå inn i denne virksomheten. Og man bruker ulike virkemidler og prøver ut ulik kompetanse på ulike felt. Jeg har jobbet i det private, og der hadde vi ulike typer traineer. Men jeg føler dette er noe annet, i og med at man ikke har lagt et løp i enden"

En siste mentor kobler også trainee-begrepet til en fast stilling:

"Jeg opplever at firma som vil ha et trainee-program ønsker å gjennom programmet gjøre dem mer kompetent til de oppgaver som skal løses der. Det blir misbruk av ressurser hvis man gjennomfører programmet uten å ta i bruk disse resursene. Nå har mange fått fast jobb, men det lå ikke i kortene."

Det er dermed et flertall av både ledere, mentorer og traineer som kobler trainee-begrepet til fast ansettelse. Den sterke koblingen til en fast stilling, selv om dette ikke inngår i programmet, er derfor mulig å forstå når man ser hva et flertall av informantene legger i begrepet.

Når det gjelder hvilken stillingstittel lederne har brukt på traineene, så har noen av dem brukt trainee-begrepet, mens andre har presisert at de er førstekonsulenter, som er den formelle stillingsbeskrivelsen alle fikk. En leder sier at han måtte be traineen slutte å kalle seg trainee, vedkommende var en førstekonsulent: ”Utad har jeg ikke sagt trainee” sier leder.

#### 5.4 Rekrutteringsprosessen – ”Jeg vant!”

Det var ulike rekrutteringsprosedyrer innad i departementene. Noen seksjoner hadde konkrete arbeidsoppgaver og behov for arbeidskraft og meldte dette: ”Jeg manglet folk. Vi hadde en runde internt, og det ble en konkurranse om hvilken leder som skulle få en kandidat. Da vant jeg!” sier en leder.

Andre ledere fikk vite om traineen på kort varsel, og fikk kort tid å områ seg på for å tenke plassering i seksjonen. Noe få ledere hadde i utgangspunktet ikke ønsket å ansette en trainee ved seksjonen: ”Vi fikk denne personen fordi vi måtte. Vi var ikke så offensive. Hadde vi utlyst stillingen, så hadde vi tatt en annen. Men ut fra de søkerne som var, så virket han alminnelig blid og hyggelig.” Linjelederne har dermed hatt ulik påvirkning i forhold til rekrutteringsprosessene som har foregått innad i departementene. Dermed er utgangspunktet for linjelederne for å motta en trainee svært ulik.

Noen linjeledere sier de var på jakt etter en spesiell type kompetanse: ”Vi trengte juridisk kompetanse. Vi valgte litt ut fra det, når vi valgte kandidater vi synes egnet seg. Det var et relativt målrettet søk. Jeg la vekt på at personen skulle ha reelle oppgaver, og ikke bare opplæring for opplæringens skyld,” sier en leder. Enkelte traineer gikk inn i eksisterende stillinger, men flertallet gikk inn stillinger som ble opprettet for dem.

For ett departement ble det en utfordring at det var tenkt en deling av trainee-året, slik at en avdeling skulle ha traineen et halvt år, og en annen avdeling resten av året. At det ikke var avklart at traineen skulle være i samme avdeling i ett år, fikk konsekvenser både for lederen og traineen. For lederen ble det vanskelig å tenke langsiktig, da utgangspunktet var at traineen skulle være i seksjonen for seks måneder. Da det ble avklart at det ble et år, var de nye seks månedene kort tid til å planlegge et løp for traineen.

For en leder var det vanskelig å velge kandidat: ”Rekrutteringen er vanskelig. Man må veie en 40-åring med tjue års utdanning mot en 25-åring,” sier lederen.

Samlet sett synes alle de seks linjelederne at det ble en komplisert rekrutteringsprosess. Følgende sitat fra en leder illustrerer dette:

”Det ble personalseksjonen som var kontakten mot trainee programmet. Og på et tidspunkt ble vi gitt en liste med personer som de tenkte var aktuelle for oppgaver hos oss. Med overordnet cv og beskrivelse. Vi gikk gjennom det og valgte ut personer. Hadde to omganger. Først med tre personer, som vi mente var aktuelle, hvor vi etter intervjuene ikke fant to aktuelle ut fra personlig egnethet. Så vi innstilte på en, som trakk seg, hadde annen jobb. Dermed ble det en ny runde en måned etter, med ny liste, og intervjuet en til. Så vi intervjuet fire totalt. Hun vi valgte da, hadde mye forskjellig høyere utdanning, men ikke direkte mot våre oppgaver, men gjennom intervju fikk vi godt inntrykk, med



vilje og evner og potensialet. Vi var et av de siste departement som tok inn, så de fleste andre var ferdig med sine prosesser. Han vi innstilte på hadde fått jobb utenfor departementene.”

Prosessfremstillingen er representativ for flere departement.

## 5.5 Forventninger til traineen

Noen linjeledere hadde konkrete forventninger til traineen, andre hadde det ikke. Noen var forberedt på at oppfølging og opplæring kunne ta tid: ”Det var ingen spesielle forventninger, men jeg var forberedt på at jeg kanskje burde bruke mer tid.” En annen leder forventet at traineen var: ”En person som ville spørre mye og lære raskt, og som ville sette seg inn i ting fort, selv om det er mye nytt. Og at vedkommende vil lære mye, og at vi vil ha nytte av det.”

Det kommer frem at forventningene til å ta inn en trainee, ikke bare var knyttet til traineen: ”Forventninger kan jeg ikke ha til dem, men til meg selv som leder, til å lykkes med dette, med de ressursene jeg har.” Dette kommenterer også en annen leder: ”Jeg forventer mye av en ansatt, men her har vi vært mer på tilbudssiden. Jeg har forventet mer av meg selv, i å tilby mer.” Som vi skal gå over til, er forventninger også knyttet til det som har å gjøre med oppfølging og opplæring.

## 5.6 Oppfølging og opplæring

I ett bredere analyseperspektiv, det vil si når vi trekker inn alle forhold, som til sammen har vært med å avgjøre om arbeidsforholdet kan anses som vellykket eller mindre vellykket for begge parter, er *oppfølgingen* og *opplæringen* sentrale forhold som er med og påvirker resultatet.

Oppfølgingen handler om hvordan traineene har blitt møtt, hvor lett det har vært å spørre om hjelp, og hvor tett relasjonen har vært mellom linjeleder og trainee. Opplæringen går på hvordan traineene har blitt introdusert for nye oppgaver, muligheten for å lære nye ting, og i hvilket tempo man har fått nye oppgaver.

Mens noen linjeledere har tenkt mye på hvordan disse oppfølgings- og opplæringsprosessene skulle foregå, har dette ikke vært like bevisst fra andre. En leder brukte mye tid på hvordan traineen skulle komme godt inn i porteføljen, og brukte medarbeidersamtaler og kartlegging av oppgaver på avdelingen til å finne oppgaver. En leder sier: ”Vi brukte mye ressurser de første ukene. Alle var tilgjengelig, men vi hadde en som fulgte opp spesielt. Tror hun var fornøyd med det. (...). Men det er egentlig ikke noe annerledes enn andre.” En annen leder forteller:

”Jeg fulgte henne tettere enn vanlige ansatte, og var mer bevisst på enkle oppgaver i en lang periode først. For at hun skulle få et nettverk og helhetsbilde. Etter hvert som hun ble flink til å håndtere enkle ting, har hun gradvis fått vanskeligere oppgaver hele tiden.”

En leder for en trainee som opplevde å få mange store oppgaver tidlig i prosessen, var opptatt av at traineen skulle være en ressurs i seksjonen: ”Hun har deltatt i seksjonen og hatt

oppgaver akkurat som andre juniorer.” Det har vært et poeng for mange ledere, å ikke behandle traineene annerledes enn andre: ”Jeg har fulgt opp så tett jeg kunne, men som jeg ville fulgt opp en annen ansatt. Administrasjonsavdelingen har fulgt opp tettere enn vanlig, fordi de har vært opptatt av tilrettelegging.”

Noen ledere trodde traineene ville kreve mer oppfølging:

”Hun har fått mer oppfølging enn en vanlig ansatt ville fått, det har jeg lagt vekt på. Jeg forventet nok at hun ville krevd enda mer oppfølging, men det viste seg etter hvert at hun ikke trengte så mye som jeg hadde trodd. Eller for å si det sånn, hun hadde en brattere læringskurve enn forventet”

Hvordan traineene har blitt fulgt opp, ser vi henger sammen med lederne generelle lederstil/profil. De som ser ut til å ha en plan og en tanke knyttet til medarbeidernes arbeidssituasjon, innlemmer traineens opplæring og oppfølging i sitt øvrige arbeid. Andre virker mer resultatorientert, og er opptatt av hva traineene bringer inn i seksjonen. Vi har et lite materiale til å fastslå et slikt resonnement, men gjennom intervjuer med traineene selv, linjeleder og mentor får vi likevel et helhetsbilde av hvordan lederne på ulike måter har tatt i mot traineene. Vi ser at god oppfølging, med riktig introduksjon til oppgavetype og mengde, har vært mer vellykket enn tilfeller der traineene har hatt for mye eller for lite å gjøre, og hvor de i tillegg sier de har fått lite oppfølging. Likevel er det traineer som har hatt mye å gjøre, men som sier de har fått lite oppfølging som har vært fornøyd med å ha gjennomført oppgavene i ettertid. Disse kunne likevel ønsket seg et roligere tempo fra start.

En leder var opptatt av at det var viktig at det ikke blir et for et stort arbeidspress: ”det er klart, at dersom du har en person med redusert arbeidskapasitet, så tror jeg at et trainee-program kan få folk til å presse seg langt.” På den annen side så vi i kapittel 4, at traineene opplevde at de mestret et høyere tempo i arbeidshverdagen enn de selv hadde trodd på forhånd.

## 5.7 Ulike arbeidssituasjoner og oppgaver

Til sammen er det mange forhold som har spilt inn for om arbeidsforholdet har blitt vellykket eller ikke. Da tenker vi ikke vellykket i form av fast ansettelse etter trainee-perioden, men på et arbeidsforhold der både leder og trainee har vært fornøyd med situasjonen.

Intervjuene med lederne viser at det er forskjell mellom seksjonene når det gjelder i hvilken grad de hadde *behov* for arbeidskraft. En leder sier:

”Vi har knappe ressurser, og trengte å rekruttere inn en i en konkret stilling. Men det er jo ikke så dumt, det er bra å komme inn et sted man er etterspurt. Det har vært full pinne fra første uke, og etter ett år har han lært veldig mye, og er veldig operativ.”

Denne seksjonen omtales som liten, og traineen har i følge leder vært integrert fra første dag. En annen leder sier:

”Da det ble avklart at vi skulle ansette en, så informerte jeg om det i avdelingen, at det var en bonus, en person i tillegg til faste stillinger!”

I seksjoner der det ikke har vært behov for arbeidskraft, sier leder at det har vært en utfordring å finne oppgaver til traineen, og at det har ført til at vedkommende har hatt lite å gjøre.

## 5.8 Åpenhet rundt funksjonsnedsettelsen

Som belyst i kapittel 3, mente traineene det hadde vært for liten åpenhet rundt det å ha funksjonsnedsettelse i samlingene. I arbeidsforholdene mener traineene det har vært mer åpenhet.

De fleste lederne har hatt en åpen dialog med traineen om hva funksjonsnedsettelsen består i. En leder forteller: ”Jeg snakket med henne da hun kom, og hun er åpen på det. Det har vært full åpenhet hele veien, og det har vært veldig greit. Det har fungert bra. (...). Men det er enkelt når hun selv er åpen på det.” En annen leder har samme erfaring: ”Jeg spurte henne litt om hva vi kunne si. Og fikk avklart at hun ønsket å være åpen på det selv. Vi tok det åpent i seksjonen. Alle var godt forberedt og tok henne godt i mot. Hun gled veldig godt inn.” En tredje leder sier: ”Jeg har veldig positive erfaringer (...) Det har vært lite fordommer rundt dette, og lett og snakke om.”

En leder forteller at det ikke var åpenhet i rekrutteringsfasen:

”Vi skulle ikke vite hvilken funksjonshemming de hadde, da vi skulle intervju dem. Da oppstår det en viss usikkerhet. For de i seksjonen mente det var viktig. La heller sola skinne på ”trollet” så sprekker det. Uansett kommer det frem, så da er det like greit å ta det med en gang, i stedet for at det skal tiskes og hviskes i krokene.”

Oppsummert har alle linjelederne ønsket åpenhet fra starten, og denne delen av ansettelsen har gått uten større problemer.

Mentorene visste ikke så mye om traineene før første møte:

”Jeg var spent på hva funksjonshemmingen bestod i. Jeg har ikke den oversikten. Hun valgte selv å fortelle at hun (funksjonsnedsettelse) og da fikk vi oss en god latter for det har jeg og. Men det kan være alt mellom himmel og jord. Og det synes jeg er litt trøblete. Hadde ikke hun sagt det hadde jeg ikke spurt. Og jeg trenger ikke å vite det. Men en arbeidsgiver trenger å vite det. Ofte må man tilrettelegge. Ofte kan en som hører eller ser dårlig kan være den best kvalifiserte.”

En annen mentor uttalte:

”Min holdning til dette er at vi skal gå foran som godt forbilde. Forutsatt at de er godt kvalifiserte. Men arbeidsgiver må vite om det. Det er mulig med tilrettelegging, men veldig dyrt. Skal arbeidsgiver bli sittende med ansvaret for at man ikke får tilrettelagt? Og er det riktig at kollegaer ikke vet hva som er galt med personen? Jeg tror de aller fleste som har funksjonsnedsettelse selv og kollegaer er tjent med åpenhet. Men jeg skjønner at det ikke går i alle sammenhenger. For eksempel ved psykiske lidelser. Men da går det ikke. Som leder har jeg erfart litt av hvert. I noen tilfeller kan det fungere bra med ansatte med psykiske lidelser.”

Lederne og mentorenes erfaringer kan på mange måter sies å gjenspeile traineenes, og dermed igjen være med å belyse hvor mange strategier man må forholde seg til, og hensyn man må ta.

## 5.9 Tilrettelegging – nedsatt funksjonsevne

Som det kom frem i kapittel 2, var det fra en del departementer motstand mot å ansette en trainee, da det ville kunne føre til store ombygginger av departementene. Hvordan har det gått med tilrettelegging og universell utforming etter at traineene ble ansatt?

På spørsmål om tilrettelegging svarer en leder:

”Det ble litt ombygging (...) Men det har jo også kommet andre til gode, med bedre akustikk (...) Vi hadde teknologiske hjelpemidler som er helt utrolig. Det er veldig opp til hva NAV og arbeidsgiver vil legge inn i dette av ressurser. Hørsel (hørselsnedsettelse) er nesten et problem man kan kvitte seg med dersom man bruker nok penger på det.”

Det har vært en positiv erfaring for mange ledere at tilretteleggingen har foregått uten store problemer:

”Vi fant ut at han hadde behov for en (navn på hjelpemiddel). Han klarte seg uten, men det var kjekt å ha. Det ordnet han, og fikk bestilt. Det var en ordning som gjorde at vi ikke måtte betale, men om det var NAV eller departementet vet jeg ikke. Han ordnet dette på egen hånd”

De fleste traineene har hatt litt behov for tilrettelegging, men dette har ikke tatt noe ”plass” i evalueringen i den forstand at det ikke har vært reist som noe stort tema.

Fra de fleste lederne får vi høre at det ikke er annerledes med å ha ansatt en trainee med funksjonsnedsettelse enn andre ansatte: ”Han har gjort som andre nyansatte, satt seg inn i nye områder, fått seg lunsjkammerater, og engasjert seg både sosialt og arbeidsmessig,” og videre: ”I forhold til våre forventninger til arbeidsinnsats, har det vært helt match!” En annen leder forteller:

”Hun har fungert bedre enn jeg hadde ventet. Det har vært en rak læringskurve. Hun skriver veldig godt, og er en klar, logisk og flink jente. Så det har absolutt vært over all forventning. Men hun hadde ingen praktisk erfaring. Så ved en vanlig utlysning, ville hun ikke kommet inn i departementet. Men hun har tatt det igjen, og er veldig lærevillig og positiv i miljøet.”

I ett av arbeidsforholdene som ikke har fungert så bra, synes leder at det har vært en utfordring å finne riktige oppgaver. Her ser vi hvordan dette er knyttet direkte opp mot traineens mangel på kompetanse:

”Han kan ikke for hvilke type oppgaver han får, men får han de riktige oppgavene, så går det bra. Men jeg trodde han kunne flere oppgaver enn han kunne. Det er viktig at de kommer til et sted der de har en bakgrunn som passer til, det burde vært en annen avdeling, men der var det ikke plass, og de var skrekkelig opptatt med meldinger som skulle skrives, så de hadde ikke tid til å følge opp. Men vi måtte ha en i departementet, og når ingen andre kan, så måtte vi gjøre det.”

Det er ikke funksjonsnedsettelsen i dette tilfelle som har hatt størst betydning, men kanskje heller hva den har medført i form av manglende arbeidserfaring, og mindre selvtillit.

Motsatt kan ens erfaring også føre til at man er vant til å være offensiv. Det er det mange traineer som løser oppgavene med skikkelig gå-på-evne. En leder sier:

”Dette er jo personer som har hatt møtt store utfordringer, og har måttet sloss mye. Og har mestret mye. Og har masse ressurser, kanskje enda mer enn de andre ansatte som jobber her.”

## 5.10 ”Takk for nå” - synspunkter rundt videre jobb

Som vi har vært inne på, var det linjeledere som kom sent inn i ansettelsesprosessen av en trainee, og noen også etter at traineen var rekruttert til departementet. En leder fikk tre dager på seg. Linjelederen har håndtert situasjonen etter beste evne, men det er fortsatt ikke avklart om traineen vil fortsette i seksjonen (ved å søke en eventuell ledig stilling) eller forlate departementet. Denne linjelederen viser at det kan være en påkjenning å bli sittende igjen med ansvaret for personen. Det skaper utfordringer, rent praktisk, da man eventuelt må prøve å finne stillingshjemler, men det er også en utfordring, rent mellommenneskelig:

”Det skulle være tidsbestemt, og et avsluttet virke, men sånn er det ikke lagt opp, og det skaper videre forpliktelser. (...) Her er det en periode hvor de får ulike former for opplæring, og da er det at man ikke får videre engasjement etter perioden, kanskje ikke like presisert. Og da er det etter denne korte perioden linjeleder som må ta valget, skal jeg kalle inn til en kaffestund og si ”takk for nå, det var hyggelig å ha deg her”, eller skal jeg ta et valg om å få denne personen inn i en stilling, i en konkurranse (jobbutlysning). For meg er det en utfordring å avslutte dette. Gjør ikke linjeleder noe, så er du ferdig. Det er ikke kommunisert noen føringer til linjeleder eller trainee på forhånd, så hele ansvaret er nå på meg. Det er ikke drahjelp fra FAD eller noen her, det er mitt problem, selv om jeg ikke var den som ansatte vedkommende. Det var nok presisert i starten at det ikke var fast ansettelse, men underveis så startes det forhåpninger eller forventninger som forsterkes. Det er ikke hyggelig å si ’takk for nå’, men eventuelle lønnskostnader vil komme på mitt budsjett.”

Andre bekymringer linjelederne peker på er at noen traineer ikke hadde fullført master-/høy-skoleutanning: ”Problemet er at (...) han ikke er kvalifisert til vanlige stillingsutlysninger. Han kan ikke konkurrere om hvilke som helst stillinger.”

For andre ledere har det vært mindre komplisert å avslutte arbeidsforholdet. ”Han har begynt å søke, så han kan komme seg videre. Det er ukomplisert, og han spør meg om råd om type stilling han bør søke”

## 5.11 Departementet som arbeidsplass

I begynnelsen av mange av intervjuene med linjelederne kommer det ofte frem at de vurderer departementene er et spesielt hektisk sted å arbeide, med en plassering tett på politisk ledelse, korte tidsfrister og høyt tempo. En leder som hadde vært ute av departementet en stund, for så

å komme tilbake, mente at mengden kortsiktige arbeidsoppgaver hadde økt, på bekostning av de langsiktige:

”Det som er helt sikkert, er at jeg har jobbet her siden 1996, men så var jeg ute i etaten, og jeg merker når jeg er tilbake et nytt fokus på kommunikasjon og profilering og mediebildet. Dagsorden settes så raskt, og på en annen måte som gjør at når man kommer på jobben, er det et oppslag som skal håndteres. Før var det mer langsiktig arbeid med meldinger og større dokumenter. Nå er det lite meldinger, men mange proposisjoner.”

Informanten ble utfordret på om alle arbeidsoppgaver var slik, eller om det også var rom for at ikke alt måtte gå i samme tempo. Flere linjeledere forteller om håndnotater som skal leveres statsråder, og innspill til pressemeldinger.

En leder sier:

”Når det gjelder opplæring, for de som har blanke ark, er læringskurven ganske høy. Selv med tilpasning, er det mer utfordrende enn enkel saksbehandling. Særlig i en fagavdeling, der mange av oppgavene handler om tett kontakt med politisk ledelse. Dette er ikke alltid gode oppgaver for en trainee. Kanskje forvaltning er mer egnet enn det store politiske presset her. (...) I hvert fall i en fagavdeling, kanskje bedre med en administrativ avdeling.”

Gjennom intervjuene med linjelederne, og traineene selv, ser vi at traineene har sine arbeidsoppgaver litt ulikt i forhold til dette presset. Noen av traineene har, som vi så i kapittel 3, raskt blitt introdusert for slike mer tempokrevende oppgaver, og vokst på dette, selv om det opplevdes tøft i begynnelsen. Dette var i en seksjon der leder sier at det var mye å gjøre, og de trengte flere hender:

”Vi var positive til en trainee vi kunne ha nytte av i arbeidet. Vi ville ikke ha en vi ikke kunne ha nytte av (...) Hun har tilført seksjonen kapasitet. Vi har hatt stor nytte av henne. Hun hadde ikke bakgrunn innenfor dette, så hun måtte gjøre seg kjent med dette området.”

En annen leder sier:

”Det er et høyt tempo, og det er ikke alltid like lett å ense når man kommer inn. Men det er nivåforskjeller, han som trainee fikk oppgaver i begynnelsen som ikke hastet, og det frigjorde tid mot politisk ledelse for de andre.”

### *Departemental syklus*

Denne lederen påpeker også at ”timingene” i trainee-perioden var litt uheldig for vedkommendes trainee, som ble ansatt mai/juni som er i følge lederen ”ekstremt hektisk” i et departement, så det ble ikke så mye tid til opplæring. Etter dette ble så traineen sittende alene (uten krav til opparbeidet ferie) i hele juli, for så igjen å oppleve fullt trykk rundt statsbudsjettet i august/september. Lederen sier det gikk mye tid med til å finne riktige og meningsfulle oppgaver, både i perioder det var svært hektisk, og helt stille. Det påpekes også at det er først etter ett år du er kjent med den departementale

”syklusen” og kan ta del i den, noe som også er uheldig i dette programmet som er satt til ett år.

Sommeren var en stille tid for en nyansatt: ”På sommeren lot jeg han lese budsjett. Jeg ba han skrive mest mulig, fremfor å lese mest mulig. Ikke bare sette han til å lese NOU-er og stortingsmeldinger, og 'så snakkes vi.' Jeg hadde fokus på at han skulle produsere og skrive. Jeg fikk det til, men det var en utfordring,” sier lederen.

En annen leder kommer frem til et annet resonnement når det gjelder departementene som arbeidsplass. Den gjentakende strukturen og rutinene som ofte preger både ”departementsåret” og enkeltoppgavene kan tvert i mot fremstå som forutsigbart for personer som trenger nettopp det.

Alt i alt oppsummerer lederne når de blir utfordret på departementene som arena for programmet at: ”Departementene er vel ikke verre enn andre steder. Det kan være perioder der folk har det kjempetravelt, men det er ikke mer travelt her, enn andre steder,” sier en leder.

En av mentorene hadde i begynnelsen ikke tro på departementene som utgangspunkt for et trainee-program for personer med funksjonsnedsettelse: ”Det er høye krav i et departement, og hvordan skulle kravene være rimelige for deres funksjonsevne? Men mange som ble plukket ut, var virkelig ressurssterke, og har klart seg godt i forhold til det. Det har vært bedre enn jeg trodde det ville være.”

### *Kultur for ivaretagelse*

Vi har i denne evalueringen pekt på at det er vanskelig å komme inn i statlig sektor hvis du har nedsatt funksjonsevne, men Trainee-staben i Statskonsult fremhever imidlertid at: ”Det er vanskelig å komme inn, men når du er inne, så er staten en av de beste arbeidsgiverne til å ivareta arbeidstakere. De har masse erfaring.” Og dette ser vi også hos enkelte linjeledere: ”Det å tilpasse oppgaver, og tilrettelegge er noe vi har jobbet med tidligere også. Å innlemme nye i gruppen er spennende, men vi har gjort det før,” sier en leder.

## 5.12 Suksesskriterier

Erfaringene til linjeledere og mentorer, speilet mot erfaringene til traineene selv, gjør at vi kan danne oss et bilde av hva som har fungert i de ulike arbeidsforholdene, og hva som ikke har vært like god ”match” mellom trainee og arbeidssted.

De fleste traineene var fornøyde med arbeidsforholdet sitt. Det som preger disse arbeidsforholdene, er et samspill mellom kompetanse og egenskaper hos traineen, gradvis introduksjon for mer og vanskeligere oppgaver, og en god relasjon mellom særlig leder og trainee.

Viktige suksesskriterier:

- Kompetanse og egenskaper hos traineen

- Oppfølging og opplæring fra leder og kolleger
- Åpenhet rundt funksjonsnedsettelse fra begynnelsen
- Tydelig kommunikasjon rundt videre ansettelse.

### 5.13 Læring i departementene

Gjennom intervjuene kommer det frem at det har vært mange som har fått aha-opplevelser gjennom året de har hatt en trainee med funksjonsnedsettelse. Vi hører fra en leder: ”Det har vært lærerikt, i den forstand at en mer funksjonshemmet er ufarliggjort. Man ser at det er ingen ’big deal’. Det er ikke hvordan man ser ut, men personen. Så det har vært nyttig.” En annen oppsummerer ledersamlingen: ”Det som gikk igjen blant alle lederne var at alle var sjokkerte over hvor kvalifiserte de er. Ofte overkvalifisert, så de kvalifiserer seg ut.”

En tredje har også fått noe å tenke over:

”Det er ikke hvordan du ser ut, det er personen, og det har vært nyttig å erfare. Å synliggjøre at ting ikke er så skummelt som folk tror. Du glemmer etter hvert at han har en funksjonsnedsettelse, og det lærer du ikke før du har praktiske erfaringer.”

En fjerde påpeker poenget med at traineen har bygget opp kompetanse, særlig sosial kompetanse. Denne lederen vurderer å ansette traineen hvis det blir en mulighet, og at vedkommende reelt konkurrerer med andre søkere, hvis det blir en ledig stilling:

”Når jeg ga han et videre vikariat, er det fordi jeg syns han gjorde en fin jobb og jeg har lagt ned mye tid om når det gjelder å lære han hvordan ting fungerer, særlig når det gjelder prioritering, og bygget opp fagkompetanse. Og så skal han slutte? Da kunne jeg jo gitt han meningsløse oppgaver. Jeg har brukt så mye tid på dette, og nå er det bra produksjon. Jeg syns det er verd å gå videre på. Ser at det er bevegelse i det han gjør, og at det han gjør er stor nytte.”

En leder legger til: ”Erfaringen er jo at hvis vi får sånne folk, så går det jo helt utmerket. Man bør fortsette med sånne programmer. Det er mange der ute som kan gjøre en god jobb, og jeg tror ikke de vil komme inn av seg selv. Fordi man har fordommer.”

Vi ser at også at lederne utviklet dimensjoner i lederrollen de ikke hadde:

”Jeg har fått økt bevissthet. Lederoppgaven min har vært enkel. Det er en produktiv og flink kandidat. Arbeidsvillig. Som leder har jeg erfart at man må være villig til å yte noe i forhold til funksjonshemmede. Må være villig til å gjøre noe selv. Jeg har skjont at jeg må skjerpe meg, snakke tydelig. (...) Hele trainee-programmet har ikke vært bevisst nok. Tydeligere policy på hvilke mennesker vi skal ha inn. Men det som gjelder meg og traineen har gått veldig på skinner.”

Flere ledere var opptatt av at man må komme vekk fra fordommene:

”Dersom det blir et nytt program må man løfte det med fordommer. For eksempel burde man bevisst rekruttere de med psykiske problemer. Jeg tror egentlig at de fordommene er størst på det med psykiske problemer. Alle fysiske problemer er håndterlige. Men jeg vet



ikke om vi er modne for det. Det bør man kanskje ta tak i neste gang. Men er farlig dersom man ikke er gjennomtenkt.”

Lederne ser positive ringvirkninger av arbeidsforholdet: ”For oss har det gått bedre enn forventet. Jeg var åpen for at det kunne gå bra, eller dårlig.” En grunn til at mange av lederne er positive i ettertid kan være at de hadde fordommer i forkant, men samtidig få konkrete forventninger til traineen. Gjennom arbeidsforholdet opplever de fleste linjelederne at traineene bidrar positivt inn i seksjonen. Dette gjør at lederne opplever at arbeidsforholdet etter hvert fungerer godt.

I tilbudet fra Statskonsult ble det spesielt lagt vekt på hvordan mentorordningen, i tillegg til å kunne bidra til personlig og faglig utvikling for traineen, kunne utvikle en forståelse og kompetanse knyttet til personer med særskilte behov. Dette ser i stor grad ut til å ha fungert på denne måten. Flere av mentorene mener at de har lært mye gjennom året som mentor

## 5.14 Generelle erfaringer

Mentorene sitter som nevnt et stykke fra traineene i hverdagen, og ser arbeidsforholdet og programmet mer utenfra. De har imidlertid noen nyttige refleksjoner som vi også bringer inn som erfaringer i departementene. En mentor sier:

”I en evaluering er det viktig å få frem at det er to ulike måter å rekruttere til programmet på, enten med utgangspunkt i departementets behov, eller som et tiltak for funksjonshemmede.”

Gjennom vårt datamateriale, ser det ut til at man har klart å ivareta begge disse hensynene. Informantene veksler mellom å påpeke at de reelt har tilført departementene arbeidskapasitet og kompetanse, samtidig som mange informanter synes det er meningsfullt at departementet legger til rette for et program for personer som man ser ellers ikke hadde fått en stilling. En leder har en kommentar som går på dette:

”Men jeg har ikke tro på den der ’være snill-greia’. Man skal rekruttere noen man kan forvente noe av. Hvis man skal være snill må man opprette faste stillinger for dem. For at det skal funke med et så kort trainee-program må man være ganske velfungerende. Og de må ha en del arbeidserfaring.”

Det har imidlertid, som vi har vært inne på, også blitt reist spørsmål til om traineene som ble rekruttert er for friske i forhold til det man så for seg som målgruppen som programmet:

”Det var ikke så tydelig at det gjaldt funksjonshemmede, det kunne vært tydeligere. En som var hos oss skulle man undersøkt grundig før man fant noen funksjonshemming. At traineen virket helt frisk. Det ble litt feil. Det kan gjøres bedre.”

Vi har lyst til å avslutte dette kapitlet om departementenes erfaringer med et sitat fra en leder som i grunnen oppsummerer sentrale poeng, som hele dette programmet har vært med å belyse:

”Funksjonshemmingen var helt ukomplisert. Kanskje andre trodde det var mer styr, men det har det ikke vært i det hele tatt. Det handler om synliggjøring og erfaring. Folk er så redde for det ukjente. Men blir man kjent, så ser man at det ikke er så farlig.”

# 6

## OPPSUMMERENDE KONKLUSJON

### 6.1 Innledning

Gjennom evalueringen har vi fanget opp erfaringer, tema og problemstillinger som vi i dette kapitlet har lyst til å oppsummere, og knytte noen kommentarer til når det gjelder i hvilken grad de kan sies å ha bidratt til læring.

### 6.2 Traineeenes utbytte – ble målet nådd.

Den overordnede målsettingen med trainee-programmet var, i følge FAD, at alle departementene skulle ansette en trainee med funksjonsnedsettelse. Dette målet må sies å være oppfylt, selv om ett departement ikke fant en aktuell kandidat. Videre var det et ønske om at programmet skulle resultere i motiverte traineer, som var vel egnet for en et arbeid i sentralforvaltningen (jfr. punkt 2.3). Dette målet må også sies å være nådd. Samtlige traineer vi har intervjuet viser engasjement og motivasjon. Også de som ikke er helt fornøyde med arbeidsforholdet, har hatt elementer i programmet som de har vært fornøyde med og lært av, enten det er arbeidsforholdet, mentor, samlingene, oppfølgingen av Statskonsult, eller rett og slett arbeidserfaring som de kan sette på cv'en.

Når det gjelder målet om at traineene skal dekke departementenes kompetansebehov (se punkt 2.3) kan dette sies å være oppnådd i stort sett de fleste av arbeidsforholdene. Traineeenes opplevelse av å ta i bruk egen kompetanse og kompetanseutvikling, er et forhold ved programmet som har gitt mange traineer en ny og nyttig erfaring.

Samtidig ser vi at det nettopp det å ikke ha tilstrekkelig kompetanse var en årsak til at enkelte ikke fant seg til rette. At programmet ikke ble vellykket for disse traineene, kan dermed ikke føres tilbake til programmets intensjon og innhold, som var å rekruttere kvalifiserte traineer. Man må heller gå til utlysningen av programmet, der det ble søkt etter personer med gode analytiske evner og evne til å arbeide selvstendig (se punkt 2.10), og vurdere om man har rekruttert riktig målgruppe. Traineene opplevde selv at de verken hadde relevant kompetansebakgrunn, eller hadde nok arbeidserfaring til å vite hvordan de kunne kompensere for manglende analyserende evner og selvstendighet i arbeidet.

Denne problemstillingen gjelder imidlertid svært få. For mange ledere og mentorer oppleves traineen som å være blant "de beste søkerne", noe det i startfasen av programmet var knyttet bekymring til hvorvidt man ville få.

### 6.3 Læring i departementene

"Like viktig som at denne personen (traineen) får dette året, er at de andre, kollegene, lederne og organisasjonen får erfaringer med å ha en tilsatt som har nedsatt funksjonsevne." (informant fra FAD)

FAD var opptatt av at programmet skulle føre til en synliggjøring av at personer med nedsatt funksjonsevne er en ressurs. Det mener vi denne evalueringen har belyst at de er. Flere har fått faste stillinger, flere har fått vikariat/forlengelser, og de har bidratt positivt inn i avdelingene.

Samtidig får vi innblikk i kompliserte prosesser som utspiller seg rundt et arbeidsforhold, som grad av åpenhet, om man skal forvente mer, eller mindre, om man skal gi særbehandling, eller behandle helt likt. Enten man velger full åpenhet eller å ikke oppgi at man har en funksjonsnedsettelse, får man tilgang til noen positive erfaringer, men må gi avkall på andre.

Ett av funnene i evalueringen mener vi er hvor liten betydning selve funksjonsnedsettelsen har hatt for arbeidsforholdet i departementene. En årsak til dette kunne vært at antakelsen om at man ved å ha en åpen definisjon av funksjonsnedsettelse risikerer å få de "friskeste", og at det er grunnen til at funksjonsnedsettelse ikke har skapt særlig oppmerksomhet. Vi tror imidlertid ikke dette er tilfelle, da flere arbeidsplasser har hatt behov for tilrettelegging. I tillegg får vi gjennom intervjuene med traineene innblikk i en bakgrunn fra skole, utdanning og tidligere arbeidsforhold som viser at hverdagen ikke bare har vært enkel å håndtere.

Det er større grunn til å anta at de fleste traineene har lært å leve med funksjonsnedsettelsene, og at de visste hvilke typer tilrettelegging de hadde behov for da de kom til departementet. Praktisk sett har skepsisen fra departementene innledningsvis, om at traineen ville kreve mange tiltak, ikke slått til. Vårt inntrykk er at tilretteleggingen har fungert greit for de fleste, og kun i liten grad har hatt innvirkning på arbeidsforholdet.

Det som imidlertid har kommet opp som et mer tydelig fellestrekk hos traineene, er en usikkerhet knyttet til *det å ha* en funksjonsnedsettelse (og ikke selve funksjonsnedsettelsen). Med dette mener vi for det første at mange har utviklet lav selvtillit, manglende tro på egne evner, lite lyst og vilje til å ta eget initiativ. For noen har dette, i større grad enn selve funksjonsnedsettelsen, preget relasjonen til linjeleder, mentor og/eller kolleger.

Linjeledere og mentorer derimot, kobler imidlertid ofte oppfølgingsbehovet til det å følge opp andre ordinære arbeidstakere, og ikke som noe ekstraordinært for de som har en funksjonsnedsettelse. I noen tilfeller ble det som vi har sett et "gap" mellom lederens ønske om ikke å behandle noen annerledes, og en trainee som ønsket seg "noe ekstra". Noen hadde liten arbeidserfaring, og hadde ønsket seg en bedre innføring og opplæring i oppgavene. Vi ser dermed at for noen traineer gjorde forskjeller i forventningene fra linjeleder og trainee sitt til at "gapet" mellom det traineen ønsket, og hva lederen ga, kanskje ble større, enn ved en ordinær ansettelse.

Konklusjonen blir dermed at selv om traineene har hatt behov for noe tilrettelegging, har relasjonen og oppfølgingen (selv i de arbeidsforholdene som ikke har fungert så bra) handlet om mellommenneskelige relasjoner, i kombinasjon med traineens kompetanse og initiativ, og ikke om funksjonsnedsettelsen i seg selv. En bakside ved at lederne sluttet å tenke på traineen som funksjonsnedsatt, var imidlertid at de også kunne glemme at hun/han i noen situasjoner møter hindringer.

Ett forhold som Statskonsult/DIFI har påpekt i evalueringen, er at parallelt med at det eksisterer fordommer mot det å ansette en med nedsatt funksjonsevne, samtidig finnes mye erfaring rundt ivaretagelse av personer fra denne gruppen. Dette ser vi også gjennom denne undersøkelsen.

## 6.4 Betydningen av trainee-programmet

Det som kanskje kan være noe overraskende, i hvert fall sett i sammenheng med krav om universell utforming, er at samtlige informanter, både traineene, linjelederne og mentorene, mener det fortsatt er behov for, og ønsker, egne trainee-program for personer med funksjonsnedsettelse. Dette fordi de tror at det fortsatt er grunn til å anta at personer med nedsatt funksjonsevne ikke vil bli rekruttert i ordinære trainee-program.

En interessant side ved programmet er hvordan det har vært med på å bygge ned myter. I startfasen av evalueringen ble vi introdusert for en forestilling om at personer som har en funksjonsnedsettelse krever mye, og enkelte antok at de ikke kunne gjøre en fullverdig jobb i et departement. Samtidig møtte vi forestillingen om departementene som en arbeidsplass preget av høy aktivitet og tempo, tett opp mot politisk ledelse, og dermed uegnet for en traineer med funksjonsnedsettelse. Vi mener at evalueringen har utfordret begge disse forestillingene.

Vi har fått dokumentert at departementene, gjennom sine linjeledere, har funnet oppgaver som gradvis har ført traineene opp til et fullverdig produksjonsnivå for noen, og et noe roligere nivå for andre, men begge deler har vært mulig. På samme måte har traineene avlivet forestillingen mange hadde om ”personer med funksjonsnedsettelse”, de er ikke annerledes enn en selv. Selv om det i perioder (rundt statsbudsjettet) og i enkelte stillinger (tett opp mot politisk ledelse) er et større press i departementene enn mange andre arbeidsteder, sier både mentorer og ledere at det også eksisterer stillinger og arbeidsoppgaver som kan tilpasses personer med lavere produksjonstempo. Evalueringen har, som nevnt, vist at også personer med funksjonsnedsettelse også takler høyt tempo, stor arbeidsmengde og høyt press.

### *Programmet som en læringsarena*

Avslutningsvis i dette kapitlet vil vi fastslå at beslutningen om å gjennomføre et trainee-programmet for personer med nedsatt funksjonsevne har rokket ved forestillinger hos mange aktører, utfordret personer og gitt dem en bratt læringskurve i løpet av programperioden.

For det første har FAD utviklet en utvidet forståelse i forhold til problematikken rundt å ansette personer med funksjonsnedsettelse i statlig sektor.

Slik vi ser det har FAD i løpet av denne perioden:

- Utviklet en modell for *trainee-program* som de har markedsført, både i Norge (til direktoratene) og inn i Nordisk Ministerråd.

- Vist gjennom trainee-programmet at de gjør noe for å rekruttere flere personer med nedsatt funksjonsevne i statlig sektor
- Satt i gang læringsprosesser i departementene, både lokalt rundt den enkelte trainee, og gjennom mentorordningen, men også på ledelsesnivå, der de har drevet aktivt motivasjonsarbeid for å få departementene til å ansette en trainee.
- Bygget opp egen kompetanse på feltet i FAD. De bidrar også gjennom det neste trainee-programmet som skal være i direktoratene til å bygge opp mer og bredere kompetanse i DIFI. FAD har også lært mye om det politiske området knyttet til funksjonsnedsettelse generelt, og bakgrunn for ulike diskurser og begreps-definisjoner.

Statskonsult har gjennom fellessamlingene med traineene, linjelederne og mentorene bidratt med erfaringsutveksling mellom gruppene, og skapt arenaer der forhold rundt funksjonsnedsettelse har vært et tema og satt på dagsorden. Disse erfaringsutvekslingene har mange informanter vært involvert i og vært fornøyde med, selv om særlig mentorene kunne ønsket at det var arrangert flere. Også Statskonsult har lært mye de ikke hadde kompetanse på feltet fra før.

## 6.5 Læring knyttet til implementeringen og gjennomføringen av programmet

### *Forankring i departementene - Implementeringsfasen*

Som denne undersøkelsen har belyst, er det et dilemma hvorvidt rekrutteringsprosessen skulle være sentralt styrt fra FAD, eller overlates til det enkelte departement, med fare for at prosesser tar tid eller stopper opp. For FAD var det viktig at departementene selv hadde føringen. Trainee-staben mener i ettertid at man kunne ha grepet mer aktiv inn og hjulpet til med å få kandidater på plass tidligere. Samtidig ser representanter fra trainee-staben at arbeidsforholdet har fungert best der alt har foregått ut fra helt ordinære prosedyrer helt fra kandidatene ble plukket ut. For traineene oppleves det som svært positivt at dette ikke er et ”tiltak”, men en helt ordinær ansettelsesprosess. Flere sier det er fantastisk å være som en hvilken som helst ansatt.

Trainee-programmet har rettet oppmerksomheten mot begrepene ”trainee-program” og ”trainee”, og vist hvilke forventinger og innvirkning disse ordene har hatt på deltakernes og departementenes forståelse og opplevelse av arbeidsforholdet. Utfordringene og problemstillingene som har dukket opp underveis har gitt både FAD og departementene viktige innspill i en eventuell planlegging av lignende program.

### *En ambivalens innebygget i programmet - i forhold til funksjonsnedsettelse*

Programmet bærer i seg en ambivalens i møtet med personer med nedsatt funksjonsevne. På den ene siden er nedsatt funksjonsevne et av to sentrale kriterier for å kunne delta som trainee

i programmet. På den annen side, opplever mange traineer at funksjonsnedsettelsen ikke skulle snakkes om når man først hadde kommet inn som trainee. For noen har dette vært positivt, de har ikke ønsket å fokusere på funksjonsnedsettelsen, men mange traineer sier at det var rart at det ikke ble tatt opp på første samling, og når det først ble tatt opp, ble det gjort på en pinlig måte – og av andre enn de som sto for programmet.

Det finnes ingen løsning for hvordan man skal løse dette på best mulig måte, og det hadde heller ikke traineene selv. Stikkordet er å utvikle en metode, eller tilnærming, som åpner opp for at de som vil tilkjenne hvordan de har det slipper til uten at det oppleves som et press for andre.

Det som er et tankekors, er at kvalifikasjonsgrunnlaget til FAD la stor vekt på at leverandøren som skulle gjennomføre trainee-programmet *hadde kompetanse på universell utforming*. Det etterlyses ikke kompetanse i å håndtere andre problemstillinger knyttet til det å ha en funksjonsnedsettelse (enn tilgjengelighet), som det å håndtere grad av åpenhet. Gjennom denne evalueringen kommer det frem at tilretteleggingsbiten har vært godt ivaretatt, men det bør for ettertiden også legges større vekt på kompetanse i hvordan man tilnærmer seg tema rundt det å ha en funksjonsnedsettelse.

Usikkerheten rundt håndteringen av dette ser vi har fått konsekvenser på alle nivå:

- Traineen har opplevd usikkerhet rundt hvordan dette skal tas opp
- Trainee-staben var usikre på hvordan de skulle ta det opp
- Linjeleder og mentor ble usikker på når og hvordan man skulle ta det opp
- Kolleger ble usikre på hva man kan spørre om
- Prosjektledelsen kan heller ikke kommunisere utad hvilke typer funksjonsnedsettelser traineene har, noe interesseorganisasjonene har ønsket å vite

Når det er sagt, har Statskonsult (DIFI) kunnet bruke sin erfaring med tidligere trainee-program, spesielt i forhold hvordan de organiserte innhenting av søknader via et elektronisk skjema, og tilrettela for departementene. Også når det gjelder mentorordningen har de kunnet trekke på tidligere erfaringer.

#### *Har rekrutteringen ført til ønsket målgruppe?*

Det har oppstått flere diskusjoner både i forkant, underveis og i etterkant rundt hvem trainee-programmet er for. Er det for de som har høy utdanning, men som ikke når opp på vanlige søkelister, eller er det for alle som står utenfor arbeidslivet, og som trenger noe ekstra for å komme inn i arbeid? For traineene som ikke har funnet seg så godt til rette i sin seksjon, har det vært en frustrasjon at mange av de andre traineene er vel fungerende i departementene, og hadde med sin bakgrunn (for eksempel jurist) fått en jobb i et departement, uavhengig av om det ikke hadde vært et program. Når det gjelder traineenes ståsted i forhold til arbeidsmarkedet, ser vi at det å ha hatt flere år med jobberfaring ikke nødvendigvis har gjort deg til en mer selvsikker jobbsøker. Mange har hatt lange sykefravær tidligere og falt ut av

arbeidslivet i perioder. Selv om de har lang arbeidserfaring trenger de trainee-programmet for å få en ny start i arbeidslivet.



# 7

## INFORMANTENES RÅD TIL AKTØRER I ET TILSVARENDE TRAINEE-PROGRAM

Vi spurte alle informantene til slutt i intervjuene om de, basert på egne erfaringer, hadde noen råd å komme med til andre som enten skal utforme, delta som traineer, ta imot (ledere) eller være mentor for en trainee. Vi synes det kom frem mange viktige tema og poeng, og vi vil gjengi disse poengene til slutt i dette notatet. Sitatene er skrevet noe om fra vår side, slik at de skal passe bedre inn i formen vi har lagt opp til i dette kapitlet.

### 7.1 Råd til utviklere/gjennomførere av trainee-program

#### *Fra traineene*

- De som lager et nytt program, vil kunne ha nytte av å snakke med oss som har vært traineer.
- Ikke la være å snakke om funksjonsnedsettelsene fordi man er redd for å si noe feil. Samtidig er det viktig å finne ut hvordan man skal angripe dette, uten at det går utover de som ikke ønsker å være åpne. Noen ønsker veldig, og noen ønsker ikke, å snakke om funksjonsnedsettelsen/det å ha en funksjonsnedsettelse.
- Vær tydelig hele veien på hva programmet er, særlig på samlingene.
- Arbeidssøkerkurs bør komme midtveis i programmet, og ikke til slutt.
- I stillingsannonsen må det presiseres at man ikke er garantert jobb (i utlysningen til programmet sto det ingenting om dette).
- Presisere at man ikke arbeider i flere avdelinger i trainee-perioden, men er i en stilling og en avdeling.
- Sørg for at traineene begynner i programmet til omtrent samme tid.
- Vurder om mentoren kan komme fra samme departement som traineen.
- Det må være lov å ikke kringkaste til alle hva man feiler.
- Hold en bra kommunikasjon med linjelederne, og gjør dem bevisste på hva målet med programmet er.
- Tenk gjennom hva man skal gjøre hvis noe går galt (dersom et arbeidsforhold ikke fungerer).
- Krev at linjelederne stiller opp på samlinger.
- Legg mer arbeid ned i basisgruppene, de går ikke av seg selv. Man må bevisstgjøre traineene på at de må ta sin del av ansvaret for gruppen.
- Direktoratene, som skal gjennomføre et lignende program, må tenke gjennom om det er muligheter for fast ansettelse, eller om det bare er utnyttelse av arbeidskraft.
- Det er viktig for traineene å vite om man kan fortsette.
- Få til en god mentorordning.
- Finn et annet ord enn *trainee*. Man går jo inn i en vanlig stilling, den eneste forskjellen er tre samlinger i løpet av ett år.

#### *Fra linjelederne*

- Være tydelige på at programmet gjelder funksjonshemmede. Enkelte i dette programmet virker helt friske.

- Tenk program fra start til mål.
- Vær tydelig med målsettingen for programmet.
- Gi traineene den oppfølgingen de trenger.
- Jobb med å rekruttere riktig kompetanse.
- Gi god informasjon til lederne før traineene skal starte. Ta en samtale direkte med hver leder, gå gjennom og drøft hva som er viktig, og forhold man bør være oppmerksom på.
- Det er veldig viktig med mentorordning.
- Det er avgjørende hvor traineen blir plassert. Juster dette hvis det ikke er vellykket.
- Se til at linjeledere ikke går for raskt frem med å finne frem oppgaver.
- Oppgavene som gis må vurderes.
- Sørg for at det blir gjort en grundig intervjujobb og vær grundig med referanser. Her finnes maler fra headhuntere. Det er enda viktigere her, enn i vanlige ansettelser. Sørg for å gi veiledning i forhold til å intervju traineer.
- Følg opp linjelederne som får ansvaret, spør hvordan det går underveis.

#### *Fra mentorene*

- Tenk igjennom hva som skal skje etter at programmet er ferdig, og få arbeidsgiver til å foreta tydelige avklaringer. Det er mest frustrerende der man ikke får avklart hvorvidt det er mulighet for forlengelse eller fast ansettelse. Dette må arbeidsgiverne bli gjort klar over er en del av dette programmet.
- Vær klar over at de har å gjøre med en uensartet gruppe, og det stiller krav til samlingene.
- På samlingene for mentorene er det viktig også å presisere at det er en meget uensartet gruppe. Det er viktig med en bevissthet rundt at de har ulike funksjonsnedsettelse, i måten man tilnærmer seg, og kanskje skaffe seg litt informasjon på forhånd.
- Ha også mentorsamlinger tidlig i programperioden.
- Jobb tettere med NAV for å få tak i de personene man ønsker å få tak i, særlig hvis meningen er å rekruttere de som har problemer med å komme inn i arbeidslivet. Da treffer man bedre riktig målgruppe.
- Gjør trainee-ordningen mer varig, ved at man sier fra til NAV når man har behov, og så kommer de inn og får jobber.
- Ikke ha aldersgrense, man får nedsatt funksjonsevne i ulike faser av livet, og det er mange med høy kompetanse som har mistet sin jobb.
- Plukk ut mentorer med erfaring.
- Få noen til å drive gruppeprosessene i basisgruppene.
- Gjør et godt forarbeid med rekrutteringen.
- Vær ærlig på hva som er realistisk.
- Tilby profesjonelle coacher med faglig bakgrunn, ikke kun ut fra velvillighet. Ha faste samtaler fra starten.
- Sørg også for faste samtaler mellom trainee og leder etter seks uker og tre måneder. Legg opp en struktur for møter mellom leder og trainee, basert på åpenhet og realisme fra begge sider.
- Man bør formidle at traineene kommer fordi de skal gjøre en god jobb, og ikke fordi noen er "gode" og "snille" mot dem.
- Gi mye anerkjennelse og tilbakemelding, personer med funksjonsnedsettelse trenger dette mer enn andre, og det er ikke ulogisk.

## 7.2 Råd til fremtidige traineer

### *Fra traineene*

- Benytt sjansen du har fått.
- Bruk basisgruppen, snakk om hvordan du har det og back hverandre opp. Gå konkret gjennom situasjoner og analyser dem, dvs se hva som skjer og diskuter dem med de andre.
- Ha is i magen. Ting ordner seg!
- Spør i jobbintervjuet helt presist hva arbeidsgiver kan tilby, og hva de forventer.
- Du må være initiativrik, spørre mye, og ikke være redd. Spør mye på forhånd.
- Utnytt situasjonen, gjør så godt som mulig. Får du ikke fast jobb, så sørg for å få en god attest.
- Verdsett den støtten du får av andre traineer i basisgruppen, det har en verdi. Det er viktig å møte opp der. Det er et sted du kan bruke.
- Krev tilrettelegging tidlig, det er vanskelig, særlig når man er helt ny.
- Vær klar på hva du vil.
- Vær åpen om funksjonsnedsettelsen.
- Spør hvis du lurer på noe.
- Vær undersøkende og nysgjerrig.
- Vær sikker på din kompetanse og ”frempå”. Synliggjør deg selv som arbeidskraft.
- Vær positiv og kjemp, stå på og sloss for dine rettigheter. Ikke finn deg i at du ikke blir ivaretatt.
- Ha en mest mulig aktiv holdning, både til leder og kolleger.
- Fokuser på arbeidsplassen. Samlingene er bare et lite avbrekk hvor man må prøve å ha det gøy.

### *Fra linjelederne*

- Det er viktig å spørre mye, fint for arbeidsgiver å vite hva du ikke kan.
- Vær tydelig på det du ikke kan, og vær ikke redd for å ikke kunne.
- Vær åpen og pågående.
- Prøv å få arbeidsoppgaver som kvalifiserer deg for andre jobber.
- Få karriereveiledning underveis.
- Vær åpen med at du søker jobber parallelt.
- Ta initiativ selv, vær åpen, ikke vent på at oppgaver skal komme dettende ned.
- Vær åpen, nysgjerrig, ærlig og direkte.
- Våg og spørre, og forvent at du blir tatt godt imot. Våg å gå til lederen din, ikke bare mentoren.
- Vær forberedt på et temposkifte – til et høyere tempo.
- Vær offensiv og nytenkende, og prøv å sette deg inn i hva som foregår.

### *Fra mentorene*

- Det er din arena! Finn tidlig en form du er tilfreds med, og hvor du føler deg nyttig.
- Ta deg tid til å tenke gjennom hva du vil snakke med mentor om.
- Snakk med mentoren om både faglige ting, men også forhold som virker inn på helheten.
- Bruk en mentor, også til å søke videre jobber. Få frem kompetansen din i en cv.

- Tenk gjennom hvorfor de vil jobbe nettopp her (direktorat/departement), ikke bare bli interessert i en utlysningstekst.
- Gå etter de mest meningsfulle oppgavene, noe du har lyst til å jobbe med.
- Vær tydelig på din kompetanse. Stå på og levér, og ha fagligheten på plass.
- Tenk over at det også stilles krav til hvordan du forholder deg til andre.
- Vær tydelig på hvem du er, da opplever du mindre avvisning og fordommer.
- Vær åpen og vennlig. Gjør så godt du kan.
- Spør hvis du ikke vet. Ikke prøv å skjule at det er noe du ikke kan.
- Nyt perioden! Vær åpen for det som kommer. Ikke vær skeptisk til nye ting, men positiv og åpen, ikke klag.

### 7.3 Råd til fremtidige linjeledere

#### *Fra linjeledere*

- Invester tid i starten, så ikke personen blir overlatt til seg selv.
- Vær lydhør og til stede.
- Vis at du setter pris på dem.
- Vis at de kan gjøre en god jobb.
- Hjelp dem å føle seg bekvemme, og ikke til bry.
- Tenk gjennom din egen motivasjon for å delta, om traineen blir en tilførsel av kompetanse, eller en belastning.
- Tenk gjennom hvordan du skal håndtere dette med funksjonsnedsettelse, legg opp til dialog, men la personen styre det selv.
- Er det en ordinær medarbeider, eller en mer-forpliktelse?
- Vær tydelig overfor traineen om muligheter for videre ansettelse.
- Oppfordre traineen til å være åpen om funksjonsnedsettelsen. Ha et møte der traineen snakker om seg selv. Du som leder må tørre å ta dette.
- Å være leder i et slikt program krever god personaloppfølging med litt ekstra innsats.

### 7.4 Råd til fremtidige mentorer

#### *Fra mentorene*

- Være klar over at det er en uensartet gruppe.
- Avklar tidlig forventningene slik at man finner riktig nivå.
- Prøv å se helheten i situasjonen, men ikke press deg på, ting må komme naturlig. Prøv å finne de rette spørsmålene.
- Av og til må man støtte traineen, og av og til må man være djevelens advokat.
- Det er viktig at man har vært en stund i arbeidslivet.
- Vær interessert i samtaler og hjelp traineen videre.
- Dette bør ikke være den første mentor-oppgaven man påtar seg hvis man ikke har erfaring.
- Gå på et todagers kurs, så du behersker god spørsmålsstilling, og det å lytte aktivt.
- Gi forskjellige typer anerkjennelse.
- For denne målgruppen er alt arbeid for å fjerne ”frykter” for ting bra. Jobb aktiv med å redusere hemninger, så øker funksjonsevnen ganske mye. Det hjelper dem at de lærer om dette.
- Hjelp traineene *videre*, ikke bare frem til året slutter.



## REFERANSER

Anvik, C: *"Mellom drøm og virkelighet? Unge funksjonshemmede i overganger mellom utdanning og arbeidsliv"* Nordlandsforskning – NF rapport nr. 17/2006

Bull, H. og Alm Andreassen, T: *"Oppfølgingsundersøkelse om ansettelse av funksjonshemmede i staten"* AFI-notat 7/2007

Skog Hansen, I.L og Svalund, J: *"Funksjonshemmede på arbeidsmarkedet: et oversiktsbilde. FAFO notat 2007:04/AFI-notat 2007:2.* Oslo Fafo.

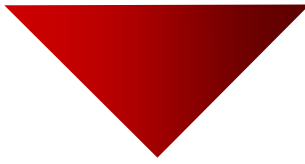
[http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/Lønns-%20og%20personalpolitikk/Rekruttering\\_nedsatt\\_funksjonsevne.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/Lønns-%20og%20personalpolitikk/Rekruttering_nedsatt_funksjonsevne.pdf)

Fornyings- og administrasjonsdepartementet: *Tiltaksplan for å rekruttere nytilsatte med nedsatt funksjonsevne i staten. Hovedresultater fra planperioden 2004 og 2006.*

Fornyings- og administrasjonsdepartementet: *Trainee-program i sentralforvaltningen. Kvalifikasjonsgrunnlag fra 29.06.2006.* Kilde: regjeringen.no

Fornyings- og administrasjonsdepartementet: *Kjøp av konsulenttjenester: Evaluering av trainee-program i sentralforvaltningen. Konkurransesgrunnlag fra 13.03 2008*

SSB (2006) *Arbeidskraftsundersøkelsen, 2 kvartal 2005.*  
<http://www.ssb.no/emner/06/01/akutu/arkiv/tab-2005>



# Arbeidsforskningsinstituttet

AFI er et tverrfaglig arbeidslivsforskningsinstitutt. Sentrale forskningstema er:

- Inkluderende arbeidsliv
- Utsatte grupper i arbeidslivet
- Konflikthåndtering og medvirkning
- Sykefravær og helse
- Innovasjon
- Organisasjonsutvikling
- Velferdsforskning
- Bedriftsutvikling
- Arbeidsmiljø

Se [www.afi.no](http://www.afi.no)

Publikasjoner kan lastes ned eller bestilles fra AFIs hjemmeside eller direkte fra instituttet.

Pt 6954 St. Olavs plass  
NO-0130 OSLO  
Besøksadresse:  
Stensberggt. 25

Telefon: 23 36 92 00  
Fax: 22 56 89 18  
E-post: [afi@afi-wri.no](mailto:afi@afi-wri.no)  
[www.afi.no](http://www.afi.no)

