

OSLOMET

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET AFI

Arbeidsinkludering og mentor

Andre delrapport i prosjektet “Samarbeid om utvikling av inkluderingskompetanse i virksomhetene ved hjelp av «naturlig bistand» (mentor)”

**Heidi Enehaug
Pål Klethagen
Øystein Spjelkavik**

**OSLO METROPOLITAN UNIVERSITY
STORBYUNIVERSITETET**



Arbeidsforskningsinstituttet AFIs FoU-resultat 2019:04

Arbeidsinkludering og mentor

Andre delrapport i prosjektet "Samarbeid om utvikling av inkluderingskompetanse i virksomhetene ved hjelp av «naturlig bistand» (mentor)"

Heidi Enehaug, Pål Klethagen og Øystein Spjelkavik

Prosjekt: Samarbeid om utvikling av inkluderingskompetanse i virksomhetene ved hjelp av «naturlig bistand» mentor

Prosjektleder: Øystein Spjelkavik

Oppdragsgiver: NAV

© Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet – storbyuniversitetet, 2019

© Work Research Institute (AFI), OsloMet – Oslo Metropolitan University, 2019

© Forfatter(e)/Author(s)

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 permission from the author.

Arbeidsforskningsinstituttet
OsloMet – storbyuniversitetet

Pb. 4 St. Olavs plass
0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00

E-post: postmottak-afi@oslomet.no

Webadresse: oslomet.no/om/afi

Work Research Institute (AFI)
OsloMet – Oslo Metropolitan
University

P.O.Box 4 St. Olavs plass
N-0130 OSLO

Publikasjonen kan lastes ned fra fagarkivet.oslomet.no

Publications are available for free download from fagarkivet.oslomet.no

Forord

Prosjektet «Samarbeid om utvikling av inkluderingskompetanse i virksomhetene» er finansiert av FoU-midler fra NAV. I dette treårige forsknings- og utviklingsprosjektet samarbeider NAV-kontorene Asker og Midtre Namdal og arbeidslivssentrene i de respektive fylkene med arbeidslivet for å styrke arbeidsinkluderingen for brukere med sammensatte bistandsbehov. Prosjektet gjennomføres i samarbeid med Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet. Dette er den andre av to delrapporter. Den første delrapporten kom i fjor (Klethagen & Spjelkavik 2018). De som deltar i prosjektets referansegruppe er:

- Gunn-Elin Åsgren, Arbeids- og velferdsdirektoratet
- Jostein Fredriksen, Arbeids- og velferdsdirektoratet
- Gry Strømsnes, Arbeids- og velferdsdirektoratet
- Marthe Mosand Viken, NAV Midtre Namdal
- Wenche Steen, NAV Asker
- Marte Buås, Oslo kommune
- Bosse Litsheim, Høgskulen på Vestlandet
- Mona Kristin Rømuld, prosjektkoordinator Nord-Trøndelag
- Lars Engebretsen, prosjektkoordinator Akershus
- Solrun Straand Rørvik, Utlånt fra Arbeidslivssenteret Vest-Viken til Kunnskapsavdelingen i Arbeids- og velferdsdirektoratet

Det har vært noen endringer i referansegruppa: Marit Moe (KS Nord-Trøndelag) har gått ut av referansegruppa, mens Gry Strømsnes (Arbeids- og velferdsdirektoratet) er ny. Lars Engebretsen er ny inn i referansegruppa som prosjektkoordinator Akershus. Solrun Straand Rørvik (utlånt fra Arbeidslivssenteret Vest-Viken til Kunnskapsavdelingen i Arbeids- og velferdsdirektoratet), fortsetter i referansegruppa som representant for NAV Arbeidslivssenter Akershus. Marte Buås har skiftet jobb fra Virke til Oslo kommune, men fortsetter i referansegruppa.

Takk til alle for samarbeidet så langt!

Oslo 22.04.2019

Øystein Spjelkavik, prosjektleder

Innhold

1. Innledning.....	6
Prosjekt	6
Problemstilling, metode og avgrensning	7
2. Arbeidsinkludering som gjenstridig problem	8
3. Hybridmodellen	10
Et typisk forløp i hybridmodellen	12
Modeller som understøtter hverandre.....	14
4. Inkludering med mentor	15
Eksempel 1 – inkludering i arbeidsmiljøet	17
Eksempel 2 – Sosialt ansvar i praksis	20
Eksempel 3 - lærevansker	21
Eksempel 4 - lærlinger	23
Eksempel 5 – for omfattende bistandsbehov?.....	24
Mentorrollen	26
5. Mentornettverk	30
6. utfordringer i delprosjektene	35
Akershus	35
Nord-Trøndelag.....	37
7. Avsluttende drøfting	39
Samarbeid om oppfølging på arbeidsplassen	39
Utvikling av inkluderingskompetanse i virksomhetene	40
Utfordringer med mentornettverk	40
Referanser	42

Sammendrag

Prosjektet «Samarbeid om utvikling av inkluderingskompetanse i virksomhetene» er et treårig forsknings- og utviklingsprosjekt finansiert av FoU-midler fra NAV. Prosjektperioden er august 2016 til august 2019. Dette er den andre av to delrapporter.

NAV Midtre Namdal og NAV Asker samarbeider med ordinært arbeidsliv for å styrke arbeidsinkluderingen for brukere med sammensatte bistandsbehov. Delprosjektene foregår i et organisert samarbeid med arbeidslivssentrene i Akershus og i Nord-Trøndelag.

Utvikling av inkluderingskompetanse for å få til økt arbeidsinkludering av sårbare grupper forstås som det offentlige støtteapparatet sitt ansvar. Hybridmodellen som er utviklet i prosjektet ligger mellom saksbehandlermodellen og jobbspesialistmodellen. Hybridmodellen forutsetter organisatoriske grep som sikrer kompetansetilførsel og erfaringslæring. Hybridmodellen kan fungere både som en «jobbspesialist-skole» ved NAV-kontoret og som en bro mellom saksbehandler- og jobbspesialistmodellen. Selv om NAV-veileder i hybridmodellen ikke skal være jobbspesialist, vil det være en stor kompetansemessig fordel om involverte veiledere får opplæring i Supported Employment. Dette fordi de samme oppfølgingsbehovene må ivaretas i hybridmodellen som i jobbspesialistmodellen. Den prinsipielle forskjellen mellom de to modellene er at hybridmodellen i langt sterkere grad vektlegger naturlig støtte i virksomheten.

Eksemplene viser at tålmodighet og tid er sentrale stikkord for mentors oppfølging på arbeidsplassen. Mentor bidrar til trygghet gjennom å være tilgjengelig og i å inkludere kandidaten sosialt ovenfor øvrige ansatte. Opplæringen er mye mer individuelt tilpasset enn ved vanlige ansettelser. Mentor etterstreber å få til en utvikling i kvaliteten på kandidaten oppgaveløsning og i oppgavenes omfang og variasjon. Det er krevende å håndtere situasjoner hvor kandidatens sosiale eller faglige utvikling stopper opp. Mentor forsøker etter beste evne å være både sosial støttespiller og pedagog. Samarbeidet med NAV oppfattes som avgjørende for å håndtere kandidatens utfordringer, samarbeidet bidrar til utvikling og jobbfastholdelse og gjør det er trygt for virksomheten å investere tid og ressurser i arbeidsinkludering.

Mentorerfaringen er mer negative når problemene på arbeidsplassen blir for store og støtten fra NAV for liten. Det økonomiske tilskuddet oppleves som en kompensasjon for den tida som virksomheten bruker for å følge opp kandidaten. Mentorene opplever at det er krevende å planlegge og investere i oppfølging når NAVs tidsperspektiv oppfattes som kortsiktig. Mentorene gir en tydelig tilslutning til ideen om at arbeidsplassen er riktig sted for å trene, lære og utvikle seg, men etterlyser mer langsiktige opplegg for å få dette til, og de etterlyser mer støtte fra støtteapparatet.

Hybridmodellen lar seg neppe standardisere når det gjelder oppfølgingsinnsats, men når det gjelder arbeids- og ansvarsfordeling så går mentorenes forslag i retning av at mentor tar seg av oppfølging som angår arbeidsoppgaver og den sosiale inkluderingen på arbeidsplassen, mens NAV-veileder tar seg av oppfølging som ikke er direkte arbeidsplassrelatert, som det formelle knyttet til regelverk, det å ordne og holde kontakt med fastlege, psykolog, familie og fritidsforhold. Samtidig viser eksemplene at mentor ofte er avhengig av faglige innspill og vurderinger knyttet til oppfølgingen på arbeidsplassen.

Hybridmodellen ser ut til å ha en stor læringseffekt hos de involverte mentorene, konseptet trigger faginteresse for å bidra i arbeidsinkludering for brukere med større og mer komplekse bistandsbehov. Dette bidrar til økt inkluderingskompetanse i virksomhetene. Det er sannsynlig at langtidseffekten ved hybridmodellen blir bedre med hybridmodellen enn ved jobbspesialistmodellen fordi det satses sterkere på mobilisering av virksomhetsinterne ressurser.

Mentorene befinner seg i en rekke virksomheter med ulik størrelse, i ulike bransjer og er geografisk spredt. Erfaringsutveksling i nettverkssamlinger har foregått i begge delprosjektene. Det kan bli krevende over tid å tilpasse nettverkssamlinger til de enkelte mentorenes behov, men interessen fra flere mentorer tyder på at erfaringsutveksling er viktige for utviklingen av mentoridentitet.

1. Innledning

Prosjekt

Prosjektet «Samarbeid om utvikling av inkluderingskompetanse i virksomhetene» er et treårig forsknings- og utviklingsprosjekt som Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet - storbyuniversitetet gjennomfører i samarbeid med NAV Asker og NAV Arbeidslivssenter Akershus og NAV Midtre Namdal og NAV Arbeidslivssenter Nord-Trøndelag. Prosjektet er finansiert av FoU-midler fra NAV. Prosjektperioden er august 2016 til august 2019. Dette er den andre av to delrapporter.

I dette forsknings- og utviklingsprosjektet er praksisfeltet to delprosjekter der NAV samarbeider med ordinært arbeidsliv for å styrke arbeidsinkluderingen for brukere med sammensatte bistandsbehov. Delprosjektet i Nord-Trøndelag, med NAV Midtre Namdal som koordinator, har et næringsliv i forholdsvis rurale omgivelser, mens næringslivet i Akershus, med NAV Asker som koordinator, har mer urbane omgivelser. Delprosjektene i disse to fylkene er avgrenset til de involverte NAV-kontorenes omland og inkluderingsarbeidet foregår i et organisert samarbeid med arbeidslivssentrene i Akershus og i Nord-Trøndelag. De to delprosjektene har følgende delmål:

Utvikle inkluderingsresultater gjennom bedre koblinger mellom NAV og virksomhetenes interne ressurser («naturlig bistand», mentor):

- *Økt inkluderingskompetanse ved NAV-kontor, NAV Arbeidslivssenter og lokale arbeidsgivere gjennom utvikling av mentornettverk, opplæring og oppfølging av mentorer.*
- *Flere ansettelser med «place-train-metodikk» ved at brukere med nedsatt arbeidsevne/funksjonsevne får arbeidstrening i ordinære bedrifter med økt kvalitet på oppfølgingen og bruk av «naturlig bistand»/mentor.*

I begge delprosjektene er man opptatt av å:

- *øke den samlede inkluderingskompetansen ved NAV-kontorene, arbeidslivssentrene og virksomhetene;*
- *utvikle kompetanse med overføringsverdi til andre enheter i NAV og virksomheter;*
- *vektlegge at det skal det være mulig å drive mentornettverk, organiseringsløsninger og metodikk innenfor de økonomiske rammer man har til rådighet ved involverte NAV-kontor og arbeidslivssentre;*
- *videreføre partnerskap og relasjoner mellom NAV og virksomheter som blir etablert.*

I begge delprosjektene har NAV forpliktet seg til å styrke arbeidsinkluderingen ved bruk av en «place then train-tilnærming» og «naturlig bistand» (mentor) i virksomhetene. I begge områdene blir det lagt vekt på samarbeid mellom lokalt NAV-kontor og fylkets arbeidslivssenter om oppfølgingen i bedrift og utvikling av mentornettverk. Målgrupper i begge fylker er utsatte grupper på arbeidsmarkedet, nærmere bestemt NAV-brukere med mer omfattende og komplekse utfordringer enn hva som ellers er vanlig når NAV bistår arbeidsledige i arbeidsformidling.

Delprosjektene har organisert egne prosjekt- og styringsgrupper og de har egne framdriftsplaner og budsjett.

Problemstilling, metode og avgrensning

Forskningsprosjektets problemstilling er: Hvordan kan NAV understøtte utviklingen av virksomhetsintern inkluderingskompetanse gjennom å bistå til utvikling av "naturlig bistand" (mentor) på arbeidsplassen i inkluderingsforløp for brukere med komplekse bistandsbehov?

Forskningsdesignet legger stor vekt på erfaringsutveksling og praksislæring. Den første delrapporten (Klethagen & Spjelkavik 2018) hadde hovedfokus på NAV og NAV-veiledernes utfordringer knyttet til å få gjort oppfølging slik at sannsynligheten for videre arbeidslivstilknytning for deltaker øker. Denne andre delrapporten retter oppmerksomheten mot mentorene erfaringer og det som foregår på arbeidsplassene. Datagrunnlaget er intervjuer med mentorer og arbeidsgivere. Noen av mentorene er selv arbeidsgivere i mindre bedrifter og noen mentorer er avdelingsledere i større virksomheter. Det er gjort opptak av 10 intervjuer med mentorer som er blitt transkribert og brukt for denne delrapporten. Datagrunnlaget består også av intervju med involverte NAV-veiledere, informasjon fra prosjektlederne og fra samlinger/nettverksmøter, prosjektgruppemøter, styringsgruppemøter og lignende. Prosjektdokumenter, møtereferater og lignende er også brukt.

Prosjektet er godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD). All datainnsamling er gjennomført på en etisk forsvarlig måte med tanke på personvern og anonymitet og all informasjon er behandlet fortrolig. Sitater fra intervjuer i rapporten er omskrevet og redigert for å sikre informanter, brukere og bedrifter anonymitet.

2. Arbeidsinkludering som gjenstridig problem

I den første delrapporten ble «hybridmodellen» som er utviklet i prosjektet («litt veileder, litt jobbspesialist») beskrevet som en innovasjon som forutsetter en type ledelse som støtter eksperimentering, og som skaper rom i organisasjonen for kompetanseutvikling, modelluttesting og erfaringslæring. For at hybridmodellen skal ha noen overlevelsessevne må ledelsen beskytte modellutviklingen slik at involverte NAV-veiledere ikke opplever uttestingen som ekstraarbeid. Ledelsen må også ta tak i konflikter eller uenigheter knyttet til hva modellen innebærer. Det ble argumentert for at hybridmodellen kan fungere både som en «jobbspesialist-skole» ved NAV-kontoret og som en bro mellom saksbehandler- og jobbspesialistmodellen.

Inkluderingsutfordringen ble i den første delrapporten identifisert som et komplekst og gjenstridig problem. Det ble vist til at det har blitt brukt betydelige ressurser over lang tid på å få til økt arbeidsinkludering uten at utvetydige resultater har blitt oppnådd (NOU 2012:6). Dersom problemet hadde vært enkelt ville det trolig vært løst. Grint (2010) bruker begrepet «wicked» om gjenstridige og komplekse problemer og definerer det som følger: «A wicked problem is complex, rather than just complicated – that is, it cannot be removed from its environment, solved, and returned without affecting the environment. Moreover there is no clear relationship between cause and effect» (Grint 2010: 16)

Utviklingstrekk i arbeidslivet bidrar til å gjøre arbeidsinkludering og bygging av inkluderingskompetanse til et gjenstridig problem. Konkurransen i arbeidslivet blir stadig hardere og omfattende og raske forbedringer oppfattes som nødvendige. Bedrifter er opptatt av å produsere effektivt, av så høy kvalitet som mulig og med så lite ressurser som mulig. Avkastning på kapital er et hovedmål for både investorer og ledelse. For offentlige virksomheter er målet tilsvarende - å levere så gode og så mye tjenester som mulig innenfor gitte økonomiske rammer. Norske virksomheter har gjennom etterkrigstiden gradvis blitt slankere. Det er færre personer i produksjonen som følge av ny teknologi og nye organisasjonsformer, også i midtsjiktet i organisasjoner har det blitt behov for færre ansatte (Skorstad 2011). Effektiv ressursutnyttelse er vesentlig for virksomheters eksistensgrunnlag.

Det å tilpasse jobber til enkeltmennesket har blitt vanskeligere over tid. Ansatte må i økende grad evne å tilpasse seg forventningene som ligger i en bestemt stilling. Arbeidsinkludering og utvikling av inkluderingskompetanse framstår dermed i hovedsak som et sekundært mål, og det kan argumenteres for at *rommet* for arbeidsinkludering har blitt redusert over tid. Utviklingen i arbeidslivet tilsier at støtteapparatet må spille en langt mer sentral og aktiv rolle for å få til økt arbeidsinkludering og for å få til økt inkluderingskompetanse i virksomhetene.

Utvikling av inkluderingskompetanse kan derfor defineres som det offentlige støtteapparatet sitt ansvar (Frøyland & Spjelkavik 2014). Politisk styring av støtteapparatet fordrer en organisering som er kapabel til å utføre til enhver tid gjeldende politikk, det vil si en byråkratisk organisering. I byråkratiet kan organisasjonen betraktes som en sosial maskin. Byråkratiets ideal er at alle delene i organisasjonen gjør det de er forventet å gjøre. Dette krever regler og rutiner, og et tydelig hierarki. Hierarkiet gir en styringsevne fra toppen av organisasjonen. For saksbehandlere i et byråkrati forventes det at de følger gjeldende stillingsbeskrivelser, og begrenser egen skjønnsutøvelse (Bauman 1989). Byråkratiet forventes å fungere statisk, inntil ny politikk og nye regler er utviklet. Byråkratiet er lite fleksibelt når det gjelder å ta individuelle hensyn. I tråd med en byråkratisk logikk er det et mål å standardisere fremgangsmåter. Håndtering av komplekse og gjenstridige problemer derimot, er tjent med en eksperimenterende tilnærming (Grint 2010).

Første delrapport viste til at det kan være hensiktsmessig over tid å eksperimentere med ulike tilnærminger for å se hva som virker å fungere. Det vil si ikke bare uttesting av ulike modeller, men også rom for eksperimentering og ulike tilnærminger innen en gitt modell. Dette innebærer en tilnærming som gir ledere og ansatte i byråkratiet handlingsrom til selv å spille

en aktiv rolle i modellutvikling. Når man forsøker å håndtere slike problemer oppstår som regel uintenderte og ofte uønskede konsekvenser. Derfor ble det i første delrapport påpekt at praksisformer som vokser frem må få mulighet til å virke over tid før det evalueres. Dette innebærer at modellutvikling også innebærer endring.

3. Hybridmodellen

I prosjektet er målet at NAV-veiledere i utvalgte saker jobber jobbspesialistlignende i tett samarbeid med mentorer på arbeidsplassen der de har utplasserte brukere, mens de i øvrige saker gir standardisert oppfølging basert på gjeldende lover og retningslinjer. I og med at involverte veiledere har en øvrig portefølje, blir den fleksibiliteten vi finner i jobbspesialistmodellen sterkt begrenset (jf Spjelkavik 2016). Fordi de involverte veilederne forventes å jobbe etter to ulike metodikker har vi valgt å kalle dette for en hybridmodell. Dette er kun en av flere mulige modeller for mentor. Et alternativ er at veilederne benytter mentor på en standardisert måte. Det vil si at det lages en standardisert rammeverk for saksbehandlerne bruk av mentor. Denne modellen har vi valgt å kalle saksbehandlermodellen. Da er veileder mer distansert, for eksempel ved at samarbeidet med mentor er basert på jevnlike evalueringsmøter. Et annet alternativ er at jobbspesialister tar i bruk mentorordningen som del av oppfølgingen på arbeidsplassen, dette har vi følgelig valgt å kalle jobbspesialistmodellen. Da er jobbspesialisten tett på selve arbeidsrelasjonen og mentor blir benyttet for å styrke og utvikle den naturlige støtten i virksomheten.

Dersom det tas utgangspunkt i at det offentlige støtteapparatet selv skal spille en viktig rolle i den arbeidsrettede brukeroppfølgingen og ikke kun belage seg på en bestiller-utfører modell vil det være behov for modeller som tar utgangspunkt i problemet (manglende eller mangelfull arbeidsinkludering, inkluderingskompetanse) i kontekst (offentlige byråkratiet). Hybridmodellen er basert på tilpasninger i byråkratiet for bedre å lykkes med arbeidsinkludering for brukere med mer komplekse og omfattende bistandsbehov enn de som kan håndteres innenfor rammene av saksbehandlermodellen.

I korte trekk går hybridmodellen ut på at NAV-veiledere jobber jobbspesialistlignende i et utvalg saker, for øvrig jobber de etter gjeldende føringer som saksbehandler. Dette er saker hvor en byråkratisk, standardisert tilnærming vurderes som utilstrekkelig. Dette innebærer at for et utvalg saker tillegges veilederne en økt myndighet til selv å vurdere hvordan og i hvilken grad de skal følge opp bruker, mentor og ledelse ved virksomhetene i tråd med prinsippene i «place – train». Mål for oppfølgingen er at den er individuelt tilpasset den enkelte brukeren og at kontakten med bruker og mentor er såpass hyppig og fleksibel at veileder tidlig kan fange opp behov og raskt ta tak i utfordringer som oppstår. En annen forutsetning er at møter og øvrig kontakt med mentor primært foregår i virksomhetene, da dette gir en nærhet til bedre å forstå inkluderingsforløpet.

Hybridmodellen er basert på at den skal kunne tas i bruk blant eksisterende veiledere. Den forutsetter derfor ikke en erfaring med tett brukeroppfølging på arbeidsplass. For å jobbe «hybridaktig» forutsettes det derfor organisatoriske grep for å sikre kompetansetilførsel og erfaringslæring. Med erfaringslæring siktes det for eksempel til at veilederen i en opplæringsperiode jobber sammen med en person med erfaring fra tett brukerrettet oppfølging på arbeidsplass. I tillegg er det viktig med møteplasser i organisasjonen hvor erfaringer med enkeltsaker blir diskutert. Dette krever en prioritering av ressurser i organisasjonen til systematisert utviklingsarbeid. Selv om NAV-veileder i hybridmodellen ikke skal være jobbspesialist, vil det være en stor kompetansemessig fordel om involverte veiledere får opplæring i Supported Employment (Frøyland & Spjelkavik 2014; Spjelkavik, Mamelund & Schafft 2016). Dette fordi det ofte vil være den samme type oppfølgingsbehov som må ivaretas i hybridmodellen som i jobbspesialistmodellen. Den prinsipielle forskjellen mellom de to modellene er at hybridmodellen i langt sterkere grad vektlegger den «naturlige støtten» i virksomheten.

Utfordringer for NAV-veiledere som er vant med saksbehandlermodellen kan oppsummeres slik:

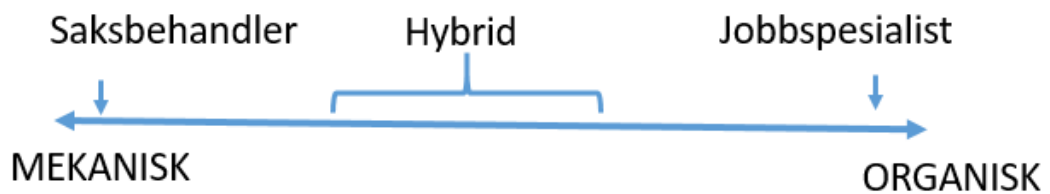
- Ensidig formidlingsfokus i NAV, med begrenset oppfølging etter at brukeren er plassert i tiltak, på arbeidsplass eller formidlet til jobb («place & pray»)
- Vanlig å overse viktig kunnskap om brukeren og arbeidsgiveren og behov for faglig innsats
- Samarbeid internt i NAV-systemet og mellom NAV-kontoret og andre deler av støtteapparatet er underutviklet
- Lite erfaring og kompetanse med kvalitetsoppfølging på arbeidsplass
- Vant til å jobbe etter gitt regler og føringer
- Behov for mer erfaringslæring

I den første delrapporten ble noen fallgruver og utfordringer ved anvendelse av hybridmodellen nevnt:

- For få eller for mange veiledere ved NAV-kontoret som er involvert (en modell for alle eller for spesielt interesserte?)
- For lite oppfølging, for avhengig av «supermentorer»
- For svak lederstøtte og lederforståelse
- For mye standardisering, for lite fleksibilitet
- For tidlig evaluering, forventer for raske resultater
- Krevende for mentor å planlegge og investere i langsiktig oppfølging når NAVs tidsperspektiv er kortsiktig
- Mentortilskudd bør være fleksibelt og justerbart og være basert på brukerens behov og virksomhetens kapasitet og evne til oppfølging

Hybridmodellen er en modell som vil være i utvikling, fordi den fordrer samhandling og erfaringslæring. Det er også en modell som er sårbar, fordi veilederne jobber etter ulike logikker basert på hvordan brukersaker klassifiseres. Det kan tenkes at veiledere ikke er komfortable med dette, at de foretrekker å jobbe som rene saksbehandlere eller jobbspesialister. Det er derfor en modell hvor forholdene må legges til rette organisatorisk, både i en oppstartsfase og for å institusjonalisere som en mer varig arbeidsform. Hybridmodellen forutsetter at det finnes en individuell og organisatorisk evne til å jobbe etter ulike organisatoriske logikker.

Hybridmodellen er altså en modell med en rekke forutsetninger og bi-betingelser. Saksbehandlermodellen er basert på en mekanisk arbeidsorganisering, mens jobbspesialistmodellen er basert på en organisk arbeidsorganisering. Byråkratiet er mekanisk ved at organisasjonens deler ideelt sett fungerer som en velfungerende maskin. Jobbspesialistmodellen er beskrevet som organisk fordi den tilpasser seg miljøet den opererer i. I rendyrkede former er disse formene for arbeidsorganisering ytterpunkter på hver sin ende av en skala. Som figuren under viser innebærer hybridmodellen at den finner sin form et sted mellom ytterpunktene. Dersom hybridmodellen dras for langt mot et av ytterpunktene vil den miste sitt særpreg, og dermed sitt eksistensgrunnlag.



Figur 1: Mekanisk versus organisk organisering av mentor

Hybridmodellen er en innovasjon, det vil si at det er en modell i utvikling. Vi kan likevel si at hybridmodellen fordrer læring på flere parallelle nivåer. For det første kreves det individuell læring, både hos NAV-veileder, NAV-ledere, mentorer og ledere i de ulike virksomhetene. Det er en forutsetning for at modellen skal kunne utvikles og leve innenfor rammene av en byråkratisk struktur i NAV-systemet og innenfor rammene av ulike typer arbeidsorganisasjoner ute i virksomhetene, at det legges til rette for utvikling av enkeltindividets læring og utvikling.

For det andre kreves en form for kollektiv gruppebasert læring gjennom den nødvendige utviklingen av samarbeidsrelasjoner i NAV-systemet. Hybridmodellen forutsetter tidvis gruppebaserte prosesser og samarbeid mellom aktører som i fellesskap skal forme og utvikle modellen. For det tredje kreves det vi kan kalle for organisasjonslæring – både i NAV-systemet og ute i virksomhetene som tar imot brukere og NAV-veiledere vil det være en forutsetning at det er tilstrekkelig åpenhet for å gjøre nødvendige endringer i allerede etablert praksis. Dette innebærer å stille spørsmål ved foreliggende arbeidsorganisering og anvendte modeller og samarbeidsrelasjoner.

Det er derfor i utvikling av denne modellen viktig med en bestemt type ledelse. Ledelsens hovedoppgave er å understøtte de ulike formene for læring gjennom eksperimentering med modellutvikling. Det vil si at de må skape rom i organisasjonen for kompetanseutvikling, modelluttesting og erfaringslæring. Ledelsen må beskytte modellutviklingen slik at involverte veiledere ikke opplever uttestingen som ekstraarbeid. Ledelsen må også ta tak i utfordringer som oppstår, for eksempel konflikter eller uenigheter knyttet til hva modellen innebærer. Etter en eksperimenteringsfase er ledelse viktig for å påvirke den fremvoksende modellens innhold og posisjonering. Det vil si at ledelsen spiller en rolle i å utvikle regler for praktiseringen av mentor. Innledningsvis bør ledelsen være varsom med styring i form av regelutvikling, fordi det er praktiske erfaringer med modellen som legger føringer for hvilke regler som over tid bør utvikles. Etter at modellen har, i hvert fall delvis, funnet sin form er det viktig at ledelsen bidrar til videreutvikling av modellen gjennom å legge til rette for evaluering av praksis og gjennom å gi muligheter for justeringer og forbedringer. Sistnevnte bør legges inn som jevnlig elementer i modellutvikling og modellutprøving. Det vil også være viktig å dokumentere hvordan modellen utvikles og hvilke endringsgrep som gjøres underveis, for på denne måten å øke mulighetene for erfaringsdeling overfor andre i NAV-systemet som ønsker å prøve ut lignende modellutvikling.

Et typisk forløp i hybridmodellen

Det følgende er delprosjektet i Nord-Trøndelag sin beskrivelse av «et typisk forløp i hybridmodellen»:

- *En veileder plukker ut en av sine brukere og begynner kartleggingen av om brukeren kan være en aktuell kandidat til arbeidstrening med støtte av en mentor. Brukeren har et omfattende bistandsbehov, enten "spesielt tilpasset innsatsbehov" eller*

«situasjonsbestemt innsatsbehov» med svært liten eller ingen erfaring fra arbeidslivet. Brukeren er også under 30 år og har utfordringer på flere områder i livet.

- *Kandidaten blir kalt inn på et dialog/kartleggingsmøte der fokus er på kandidatens positive egenskaper og på lyst og nysgjerrighet rundt å prøve seg i arbeid. Her er det viktig at veileder kommer inn på hva kandidaten ønsker seg i arbeidslivet og om det er noe kandidaten tenker han trenger hjelp og bistand til for å lykkes på en arbeidsplass. Kandidaten får informasjon om hvordan NAV går fram for å finne en aktuell arbeidstreningsplass og mentor. Veileder poengterer at arbeidstreningsplassen må korrespondere med kandidatens behov, kvaliteter og preferanser og at arbeidsmarkedet i en region som Midtre Namdal er noe begrenset i forhold til yrkesvalg, sammenlignet med en by som f.eks. Trondheim.*
- *Kandidaten samtykker til å delta på arbeidstrening med mentor på arbeidsplassen. Det blir laget et kartleggingsnotat og starten på en oppfølgingsplan.*
- *Jobben med å finne egnet arbeidstreningsplass starter. Veileder bruker de ressursene som er tilgjengelig i forhold til å finne en god arbeidstreningsplass. Veileder kan ta kontakt med IA-Rådgiver for å forhøre seg om noen av de virksomhetene han/hun kjenner er egnet. Da er det IA-rådgiveren som undersøker muligheten i sin IA-bedrift. Veileder kan også bruke sitt eget nettverk av virksomheter samt utfordre markedskontakten. Veileder eller IA-rådgiver kontakter og informerer om hybridmodellen og om deltagelse i mentornettverket i Midtre Namdal.*
- *Kandidaten blir med veileder til et intervju hos virksomheten. Her er det viktig at utfordringer som kan oppstå på arbeidsplassen, blir luftet (oppmøte, sosial kompetanse, arbeidstid, funksjonsnivå osv.)*
- *Når virksomheten har samtykket til å legge til rette for en arbeidstreningsplass til kandidaten og funnet egnet mentor, arrangeres det et møte hos virksomheten. Her kan kandidatens behov for tilrettelegging være et tema og virksomheten får si noe om sine rammer. Det blir avgjort hvordan oppstarten skal foregå, arbeidstid, kontaktpersoner ved virksomhet og hos NAV blir nedskrevet. I møtet, informerer veileder om alt det praktiske rundt utfylling av nødvendige skjema. Det blir informert om muligheten til å søke mentortilskudd og eventuelle andre aktuelle tilskudd. Oppfølgingsplanen oppdateres og arbeidsgiver involveres i denne. I denne kan avtalte møter framgå og at oppfølgingen fra NAVs side også kan være proaktiv, ved at veileder, for eksempel, tar uoppfordret kontakt på telefon. Det er viktig at virksomheten, NAV og kandidaten er innforstått med målet for arbeidspraksisen, (ordinær jobb, kvalifisering til et yrke eller finne ut mer om å være i jobb).*
- *Kandidaten starter i arbeidstrening og får daglig oppfølging fra mentor på arbeidsplassen. Mentor bruker sin fagkompetanse til å lære opp kandidaten på de oppgavene kandidaten skal ha på arbeidsplassen. Videre gir mentor tips og veiledning i forhold til arbeidslivets skrevne og uskrevne regler. Dersom det er avtalt at kandidaten skal følges opp på andre arbeidsrelaterte ting som for eksempel oppmøte eller hygiene, tar mentor også tak i det. Mentor skal også være en person som er god å komme til, og som kan være en fin rollemodell. Det presiseres at mentor ikke har ansvar for kandidaten etter at arbeidsdagen er over. Noen mentorer velger likevel å bidra til, for eksempel, vekking og lignende*
- *Veileder har tett kontakt med mentor i starten og avtaler etterhvert behovet for oppfølging på arbeidsplassen. Veileder er tilgjengelig på kort varsel og følger opp både proaktivt og reaktivt.*
- *Ved behov for tettere bistand i enkeltsaker, har vi koblet på Arbeidslivskoach og benyttet arbeidsgiverlos til å veilede mentor og eventuelt leder i virksomheten.*

- *Mentor og hjelpeapparatet blir invitert på mentornettverkssamlinger en gang i måneden. Her har man mulighet til å treffe andre mentorer og til å lære og utveksle erfaringer i forhold til mentorrollen. Det arrangeres foredrag og dialogsamlinger i ulike temaer, som for eksempel psykisk helse og unge. Det er viktig at mentorene selv etterlyser de behovene de har til tema på samlingene. Det er et poeng at hjelpeapparatet er koblet til som en likeverdig part i samlingene fordi læringspotensialet blir større for alle parter, når alle som skal bidra til at kandidaten lykkes, møtes og finner ut av hvordan ulike utfordringer kan løses sammen. Mentorer som er ferdige med en bruker, eller som har spesiell interesse for å delta på samlingene, uten å være knyttet til en kandidat, har fått deltatt på samlingene likevel.*
- *Ved overgang til ordinært arbeid for kandidatene, oppfordrer vi til at mentor beholdes og at veileder følger opp også etter at jobben er landet. Dette gjør vi for å forebygge frafall fra jobben.*
- *Dersom målet for arbeidstreningen er nådd, avtales et evalueringsmøte der veien videre blir diskutert og hvordan NAV kan understøtte veien videre for virksomheten og for kandidaten. Kan det være aktuelt med lønnstilskudd, karriereveiledning, lærlingeplass, formidling osv...?*
- *Mentor blir registrert, som kvalifisert mentor, i et eget register, slik at NAV kan benytte disse mentorene videre til andre kandidater.*

Modeller som understøtter hverandre

Den første delrapporten viste at hybridmodellen var krevende å få til i praksis i de to delprosjektene. Det skyldes både at modellen innebærer en ny måte å jobbe på for de involverte NAV-veilederne og fordi den baserer seg på et samarbeid mellom lokale NAV-kontor og Arbeidslivssentre om konkrete inkluderingsforløp.

Modellens berettigelse henger sammen med kritikk av, og samspill med de øvrige modellene. Innvending mot jobbspesialistmodellen er at den i begrenset grad tar utgangspunkt i eksisterende ansatte ved NAV-kontoret og kjennetegnet ved byråkratiet (noen eksperter blant de ansatte ved NAV-kontoret skal løse inkluderingsutfordringen). Innvendingen mot saksbehandlermodellen er at den ikke er tilpasset problemet som forsøkes «løst» (man satser på at brukeren klarer seg selv, videreformidler til aktivitetstilbud, eller utplasserer og håper på det beste). Hybridmodellen tar utgangspunkt i både problemforståelse og kjennetegnet ved byråkratiet. Dette betyr ikke at vi argumenterer for hybridmodellen på bekostning av de øvrige modellene. Vår anbefaling er at alle modellene tas i bruk, av to grunner:

For det første kan hybridmodellen og jobbspesialistmodellen forstås som gjensidig understøttende modeller. Det er sannsynligvis enklere å utvikle hybridmodellen hvis man allerede har jobbspesialister, da dette tydeliggjør forskjellene mellom en byråkratisk og brukertilpasset tilnærming. Jobbspesialister kan bidra inn mot hybridmodellen (veilede og støtte veiledere i å jobbe jobbspesialistlignende). Hybridmodellen kan også fungere som en «jobbspesialist-skole», ved at dedikerte veiledere kan ansettes som jobbspesialister. Saksbehandlermodellen representerer et forsøk på et systematisert og standardisert opplegg for mentor, som kan ha effekt for deltakere uten for omfattende og komplekse behov.

For det andre kan hybridmodellen virke som en «brobyggermodell» mellom saksbehandler- og jobbspesialistmodellen. Med tanke på samhandling er det en fordel med utvalgte ansatte som jobber både som veiledere og som jobbspesialister. Hvis brukere fordeles til enten veiledere eller jobbspesialister er valget mellom en begrenset og standardisert eller en omfattende proaktiv oppfølging. Ved hybridmodellen som supplement kan brukere fordeles ettersom deres behov for oppfølging og støtte på arbeidsplassen er mindre, middels eller store.

4. Inkludering med mentor

For å forstå utfordringer og betingelser for å lykkes med et inkluderingsforløp, er det nødvendig å forstå brukerens utfordringer. Disse kan man ofte ikke forutsi gjennom kartlegging eller avklaring på et kontor.

Prosjektet har fokus på om støtteapparatet klarer å følge opp brukeren og virksomheten (mentor og ledelse) på en god nok måte slik at sannsynligheten for arbeidslivstilknytning øker. Med støtteapparatet sikter vi her til det offentlige hjelpesystemet, i dette tilfellet NAV. I og med at deltakerne har omfattende og komplekse behov er oppgaven *arbeidsinkludering*, ikke *jobbformidling i tradisjonell forstand*. I prosjektet utvikles modeller for bruk av mentor i begge delprosjektene. De lokale modellene bygger begge på et samarbeid mellom NAV-kontor og Arbeidslivsenter. Modellene bygger på de samme prinsippene («place-train» og Supported Employment) og har like formål (arbeidsinkludering med bruk av naturlig bistand på arbeidsplassen), men de er ulike når det gjelder brukergrupper og organisering. Begge stedene eksperimenteres det med internt NAV-samarbeid og med hvordan inkluderingskompetanse kan utvikles i virksomhetene.

Naturlig bistand betyr at det er personer på arbeidsplassen som bistår brukerne i den faglige og sosiale inkluderingen på arbeidsplassen. For å konkretisere denne bistanden har prosjektet valgt å fokusere på bruk av mentor. Mentor er en person som er tildelt hovedansvaret for oppfølging av brukerne på arbeidsplassen. Dette kan være en leder eller en medarbeider. Mentor har derfor en rolle som er mer omfattende enn å gi opplæring i arbeidsoppgaver og faglig utvikling. De spiller også en rolle i å få brukerne til å føle seg trygge og sosialt inkludert.

Prosjektets deltakere er formidlet gjennom NAV inn i en bestemt ordinær virksomhet, med utgangspunkt i den enkeltes interesser, i tråd med Supported Employment. Det at brukerne har omfattende støttebehov impliserer at de har hatt problemer tidligere med å bli ansatt eller å få noen utvikling på en praksisplass eller forbli i en arbeidsrelasjon. For yngre brukere som aldri har vært i arbeid tidligere innebærer dette også elementer av ren arbeidstrening.

I mange tilfeller har brukerne utfordringer i livet som gjør at det er vanskelig å predikere hvor raskt og hvor mye de kan utvikle seg og om de noen gang kommer til å fungere som ordinære arbeidstakere uten noen form for ekstra støtte. En mentor forteller om en kandidat:

Kandidaten er jo verdensmester til det motsatte er bevist, holdt jeg på å si. Så hvis du spør ham, så er alt fint. Han takler ikke alltid kritikk så godt, da. Man må liksom passe på hvordan man sier det, eller ... ja ... sånn at han ikke skal gå i bakken. Sosialt fungerer han også fint, men han er jo, hvis han har en dårlig dag, da, så er det alle andre hele tiden – 'Alle andre gjør ikke noe, alle andre sånn og sånn', og da kan han bli liksom sånn at han kan fyre opp og 'ingen andre gjør noen ting og jeg må gjøre alt' - og det blir det jo dårlig stemning av. (...) Men alle skjønner. Han har vært åpen med alle på arbeidsplassen om hva han sliter med. Så de vet jo, men de tar det fint, da, og de er veldig flinke til å inkludere ham og sånn, så han er liksom en av oss. Så alle vet. Ja, det ville han liksom at folk skulle vite hva han har i bagasjen og hva han sliter med, så han er veldig åpen om ting, da.

Det har ikke noe med kunnskapen hans å gjøre, det har noe med den han er. Jeg kan vel si at hadde jeg hatt ham på intervju, så hadde jeg jo ikke ansatt ham. Men han funker hos oss, fordi han er den han er (...) Han trenger mye mer tilrettelegging og han er mye mer sånn ustabil. Men å ha ham sånn som han går nå, er jo greit, men det der med å ansette som en ansatt og betale ham fullt som en ansatt, det vet jeg ikke om skjer. Han er ikke alltid så god på å skjønne hvor han er, sånn faglig. Han tror at han er

bedre, og så er han kanskje bare der (...) Jeg har vært litt opptatt av at han ikke skal ha det så behagelig, for han vil ha det behagelig hele tiden. Han trenger å bli pusha, for han var veldig sånn at han kunne ikke gjøre sånn og sånn, da måtte han ha beskjed om det så og så lenge før 'Men hvorfor skal du ha beskjed om det så lenge før? Jeg vet at du klarer det'. Så han vi ha det behagelig, så nå jobber jeg litt med det der å fjerne de putene uten at han merker det. (...) Han ser ikke seg sjøl, ikke sant. (...) Så han er som en unge, sånn sett, han kan bli ja, han blir fort litt sånn urolig. så er det jo liksom det der å få ham til å pushe seg sjøl litt, også da. At 'Ja, jeg hører at du sier at nå er du sliten eller nå vil du gå hjem, men det er fint hvis du prøver litt til, og går ikke det, så kan du heller gå hjem.' Det har vært det at han tar liksom alle de godene han kan få, ja, utveiene han kan ta for å gjøre det lettvis for seg sjøl.

Brukerne, slik de beskrives av mentorer, har ofte utfordringer knyttet til sosiale og kognitive ferdigheter. Utfordringene beskrives gjerne som litt diffuse. I flere av kandidateksempelene som mentorene har fortalt om, virker det som at tålmodighet og tid er sentrale stikkord for oppfølgingen. En mentor forteller om en kandidat:

Jeg har mer at jeg må følge kandidaten opp i det praktiske, da. Sjøl om jeg sa det i går, så må jeg passe på det i dag, og så sier han 'Jammen, jeg har jo.' Han må alltid si jammen, jammen, jeg har jo ... Og så allikevel har vi ikke fått det resultatet vi skulle ha, da, så han trenger litt mer sånn, da. Han bruker veldig mye tid på å ikke gjøre noen ting, for han må liksom få orden i hodet, så han må skrive sånne lister og så, ja. Han veit jo hva han skal gjøre, men allikevel så får ikke han gjort mer enn halvparten av det en annen gjør, ikke sant. Det går jo på det at han har så mye oppi her at han får ikke gjort så mye her.

Han er sånn som kan tro at han har gjort helt sinnssjukt mye en dag, og så har han ikke fått gjort noen ting. Og det er jo utfordringen med ham. Han kan komme til meg og si 'Nå tenker jeg at jeg går hjem, jeg, for nå er jeg fornøyd med dagen.' Og så kan jeg spørre 'Ja, hva har du gjort, da?' Og så var det kanskje ikke så mye. (...) Da må jeg si at 'Nå må du, du kan ikke gå nå'. Han må ha konkrete tilbakemeldinger, sjøl om han kanskje ikke alltid er så god på å ta dem. (...) Det tar mye tid. Den biten der tok mye tid, men der er vi ikke lenger. Han er heldigvis ferdig med den biten.

Vi omtaler deltakerne i prosjektet som «brukere» når de først og fremst er innenfor NAV. I det de blir en del av arbeidsorganisasjonen, men ikke ansatt, omtaler vi dem som «kandidater». Mentor er en person på arbeidsplassen som er nær kandidaten i det daglige. I noen tilfeller er mentor en leder/arbeidsgiver, i andre tilfeller en ansatt. Der hvor mentor er en ansatt har veileder to representanter for virksomheten å forholde seg til, mentor og leder/arbeidsgiver. Der hvor mentor også er leder/arbeidsgiver har de kun en kontaktperson. Målet er at det på arbeidsplassen utvikles en generell inkluderingskompetanse, men mentor har et dedikert hovedansvar som gjør det lettere for veileder å forholde seg til virksomheten. Uten mentor kan oppgaven med å utvikle inkluderingskompetanse lettere bli pulverisert. Mentor og leder/arbeidsgiver kan til sammen gi veileder et tydelig bilde av hva som faktisk skjer i et aktuelt inkluderingsforløp.

Vi skal i det følgende presentere noen eksempler fra inkluderingsforløp basert på hybridmodellen. I samtlige eksempler er det mentor som er informant. Det er ikke gjort noe

forsøk på å undersøke «sannhetsgehalten» i mentorenes framstilling. Poenget er å forstå hybridmodellen sett fra mentors ståsted.

Eksempel 1 – inkludering i arbeidsmiljøet

Kandidaten i en butikk har innvandrerbakgrunn. Mentoren forteller at kandidatens språk er en utfordring:

Vi har gått gjennom systematisk med ord og uttrykk og utfordret kandidaten mye og brukt mye tid på kandidaten. Det er veldig mye ukjente ord og uttrykk vi bruker, så kandidaten må jo lære det. Så nå blomstrer kandidaten veldig, er superfornøyd, liksom, og det ser man på hele personen.

Nå er kandidatens stønad fra NAV i ferd med å gå ut. Mentoren forteller at «jeg har vært klar over at den stønaden kom til å gå ut etter hvert og har jobbet i forhold til det, med å gi et vikariat». Men det er ikke kun språket som er en utfordring. Mentoren viser til at kandidaten «kan jo ikke flytte et annet sted, ikke sant, fordi da vil kurven gå ned, eller humøret gå nedover. Og går humøret ned, så går arbeidslyst og det meste ned også.» Mentoren forteller at kandidaten «er jo livredd for å bli flyttet på».

På spørsmål om hva som kan gjøres ytterligere for å bedre kandidatens språklige ferdigheter, svarer mentoren at kandidaten har vært negativ til å gå på norskkurs:

Kandidaten er mye mer åpen for det nå, mye mer åpen for å gå på kurs og gå videre nå. For kandidaten ser jo også sin egen begrensning, og sånn sett ser behovet for mer også, da. Og det, kandidaten var jo helt motvillig til det i starten (...), men etter hvert, både kandidaten og jeg har vel jobbet sånn at kandidaten ser at behovet er der selv, da, og jeg har gitt utfordringer som jeg vet at kandidaten vil slite med, og da har kandidaten sett at jo, det lønner seg kanskje å lære mer og komme seg videre sånn sett. (...) Det er språkutfordringer, ikke minst uttalelser i telefon, bestillinger, kontakt med andre mennesker, da, utenfor butikken. Så der ser kandidaten jo selv behovet for påfyll, og nå er kandidaten superinteressert i å lære, for kandidaten ser jo nytte av det her i privatlivet også.

Det kurset mentoren viser til, er et gratis kurs som butikk-kjeden arrangerer, som setter språkopplæringen inn i en større virksomhetssammenheng:

Det er jo ikke bare språk. Det går jo gjennom butikk og økonomi og i forhold til hvordan du kan være i butikk, snakke butikksspråket, da, rett og slett. Å kunne være i butikk og drive butikk og kunne være med på det. Så det er jo også språket, da, men satt inn i et system mot butikkdrift i forhold til at (kjeden) da gjerne vil lære opp flest mulig sånn at de også har de på sikt i sine butikker, da. Så det er jo en dobbel vinning der da, sånn sett (...) Du må bli satt i et system, og så må det jobbes med kontinuerlig. Det er jo ikke, jeg holdt på å si, en 14-dagers eller månedsjobb, sånn sett. For det er jo at vi setter ting i system og jobber med det kontinuerlig, at det blir en del av jobben vi driver, da, ikke sant. Og at vi drar med oss kandidaten hele veien, og da må vi senke tempoet på mye av oppgavene for å få forståelsen inn der da.

Vi ser av sitatet at deltakelse i en slik form for strukturert aktivitet kan være en form for «naturlig bistand» gjennom at det potensielt setter kandidaten bedre i stand til å både utføre sine arbeidsoppgaver, forlenge arbeidsoppholdet og antakelig, på sikt, bedre inkluderingen i arbeidsmiljøet. I dette eksempelet er tiltaket *språkopplæring* slik sett å betrakte som et inkluderingstiltak, et kompetansehevingstiltak og et uttrykk for både individuell læring og organisasjonslæring.

Mentoren legger videre vekt på at hele arbeidsplassen er involvert i arbeidsinkluderingen og at dette styrker det psykososiale arbeidsmiljøet i butikken. Sitatet under illustrerer også hvordan utvikling av inkluderingskompetanse på en arbeidsplass også handler om kollektive og organisatoriske læringsprosesser:

Du kan si vi har involvert hele arbeidsstaben og gjort det som et prosjekt i forhold til det da, at vi skal løfte kandidaten der. Og da kan jeg være borte noen dager uten at dette detter sammen (...), for det er ikke bare jeg som er der sammen med kandidaten, jeg har involvert de andre også. Jeg tror det må settes inn i et system, sånn at du fungerer uavhengig av person, egentlig. Og involvere flere og skape litt liv rundt det. Så vi skaper humor med det og vi kan le litt av hverandre. For det er jo ord og uttrykk som er veldig morsomme, vi har jo nok av eksempler med varesortimentet vårt som har morsomme NAVn, ikke sant. Så vi spiller jo på humor og godt humør og å dra med alle sammen. For hadde jeg bare skullet gjort det, og så hadde ikke jeg vært der, da hadde vel noen sagt at kandidaten er vanskelig å jobbe med, fordi kandidaten ikke sier så mye. Men nå har jeg laget en greie med at de skal snakke sammen og at de er små mentorer for kandidaten i forhold til ord og uttrykk når de er på jobben. Og det skaper et samhold også i bedriften, fordi du involverer alle og det blir en felles greie.

Mentoren forklarer den møysommelige tilvenningen og opplæringen som er gjort for at kandidaten skal bli en fullverdig butikkarbeider. Dette illustrerer en type individuelt opplæringsforløp som antakelig er en nokså vanlig læringsstrategi ved butikkarbeid, særlig for medarbeidere som starter som ekstrahjelp. Mentoren beskriver hvordan det ved hjelp av målrettet innsats, gradvis økning av antall arbeidsoppgaver og utvidede ansvarsområder er mulig å legge arbeidet til rette også for personer som i utgangspunktet stiller noe svakere enn andre butikkrekrutter. I dette konkrete inkluderingsforløpet ser vi også at utviklingen fra «uegnet for arbeidslivet» til «fullverdig medarbeider» både er mulig og forholdsvis ukomplisert:

I starten var det frukt- og grøntavdelingen, bananer, agurk, basic-en av varesortimentet, rett og slett. Og så ble det jo mer kasse og rutiner rundt det, og jeg lot kandidaten få prøve seg. Og så fikk kandidaten ansvaret for melkerommet etter hvert som tiden gikk, og fikk lov å prøve seg på frysevarer, kjølevarer. Så vi har liksom gått igjennom systematisk hele butikken i avdelingene, og det siste halve året har kandidaten vært låseansvarlig. Jeg har kommet ned før stengetid og hjulpet til med det eller vist kandidaten oppgjøret og sånne ting noen ganger og gått gjennom det.

Kandidaten åpner og stenger på lørdag, på lørdager skjer det jo ikke noe, det er ikke noen bestillinger og det er ikke noen konsulenter innom eller noen ting. Da åpner kandidaten døren og fyller opp med brød og melk og drifter butikken fram til den stenger igjen. Men da er det pengeoppgjør og optelling av kasse og telling av returvarer og påfylling av varer, kjølevarer, frysevarer.

Som i andre potensielle rekrutterings- og opplæringsforløp er tidsfaktoren og det å kunne prøve og feile av betydning. Mentoren viser til at det har tatt tid å lære seg en logikk som for andre ansatte i butikken har vært nokså opplagt:

Hvis ikke jeg hadde sagt fra, så kunne en pall med frysevarer stått midt på gulvet mens kandidaten tok alle tørrvarer og sånn først, og da kunne den stått der i en 4-5 timer. Når jeg forklarte det, så skjønnte kandidaten det, selvfølgelig, at dette tiner jo. (...) Og hadde jeg ikke fulgt med, så kunne det ha blitt dyrt. Men kandidaten er jo veldig lærevillig, og har jo også hatt den svarte boken sin som kandidaten har skrevet i på sitt eget språk og har gått med og fulgt med og notert seg. Fordi jeg har sagt at 'du må notere, ellers så glemmer du det'.

Kandidaten er ikke tilfredsstillende opplært, men vil ifølge mentor få ansettelse på linje med de andre ansatte i butikken, men med en del arbeidsorganisatoriske tilpasninger:

Det eneste kandidaten ikke er innom nå, det er stort sett bestillinger (...) Du kan si at det er lett å bestille varer, men det er vel mengden som det går på sånn sett 'hvor mye skal jeg bestille?' Og kandidaten er redd for å feile, da. Selv om jeg sier at du får lov å feile (...). Men ellers fungerer jo kandidaten som låseansvarlig. Og låser jo også om kvelden i ukedagene, men da har kandidaten også en student med seg, så da sitter studenten i kassa og så leder kandidaten det på gulvet. Men kandidaten er jo ikke noen leder, så jeg passer på at jeg må ha en selvstendig kasserer ved siden av, for kandidaten er jo konfliktsky, ikke sant. Men så lenge du da har en ansatt som fungerer, så fungerer det, og det passer jeg på å sette opp også.

Og nå har det vært sånn at kandidaten skal komme og spørre meg om ting, men det merker jeg, at det har det blitt mindre og mindre å spørre om, sånn sett. Og det er jo et godt tegn samtidig som kandidaten utfører jobben og oppgavene sine veldig bra.

Nå er det en som har sluttet som hadde ganske mange timer, (...) og da åpner det seg mer rom for det, da, så da prøver vi kandidaten. Og da blir det en 70-80 % stilling (...) Tidligere hadde jeg ekstrahjelp som var en gang i uken her og hver fjerde helg. Nå har kandidaten tatt over de vaktene.

Eksemplet har mye til felles med den rolleforståelsen som mentorer i en fokusgruppe (rapportert i første delrapport) beskriver, der mentor bidrar til trygghet gjennom å være tilgjengelig og i å inkludere kandidaten sosialt ovenfor øvrige ansatte. Opplæringen i virksomheten oppfattes og beskrives som å være mye mer individuelt tilpasset enn ved vanlige ansettelsler. Det er imidlertid grunn til å stille spørsmål ved denne mentoranalysen, slik vi var inne på over. Mentor etterstreber å få til en utvikling i kvaliteten på kandidaten oppgaveløsning og i oppgavens omfang og variasjon. Det beskrives som krevende å håndtere situasjoner hvor det virker som om kandidaten sosiale eller faglige utvikling stopper opp. Mentor forsøker etter beste evne å være både sosial støttespiller og pedagog.

Vi har i dette eksemplet utelatt NAV-veileder og har kun rettet fokus på mentors rolle. Det er særlig to elementer ved dette inkluderingsforløpet som bør understrekes. For det første å legge til rette for at så mange som mulig i arbeidsmiljøet gjøres medansvarlig i prosessen. Dette gir mentor fleksibilitet i forhold til både tilstedeværelse og ansvarsopplevelse. Det ser også ut til å bidra til å utvikle det overordnede psykososiale arbeidsmiljøet i positiv retning. Gode arbeidsmiljøer kjennetegnes blant annet av en form for felles ansvarstaking parallelt med muligheter for mestring på individnivå. Det er interessant å merke seg at begge disse

faktorene synes å være tilstede i dette konkrete inkluderingsforløpet. Våre analyser gir dessverre ingen muligheter til å si noe om hvorvidt disse faktorene utvikles parallelt med inkluderingsprosessen eller om denne arbeidsplassen var preget av en slik type miljø i utgangspunktet. Vi kan imidlertid anta at de er av betydning for virksomhetens inkluderingskompetanse. For det andre vil det å betrakte inkluderingsprosessen som nettopp en prosess som tar tid og krever systematisk arbeid være av betydning for utvikling av den enkeltes læring, for tillitsfulle relasjoner og for varige resultater. Dette er et poeng som ikke avviker mye i forhold til andre rekrutteringsprosesser i arbeidslivet med den forskjellen at arbeidsinkluderingen her er initiert av NAV-veileder og mer aktivt understøttet av NAV-veileder enn hva som er tilfelle i saksbehandlermodellen.

Eksempel 2 – Sosialt ansvar i praksis

Mentoren i en barnehage forteller at kandidaten er en person «som vi så fort at det var mye bra i og mye godt i, men som har sine utfordringer og en funksjon på mange områder som er mer nede i 12-13 års alder». Mentor sier at kandidaten ikke forstår ironi og lett misforstår det som blir sagt. «Så er det å ha veiledning og tilbakemeldinger på det, da (...) det er sånne forståelsesbiter». Mentor forteller at mange av kollegaene går inn i voksenroller overfor kandidaten, noe som kommer av at «kandidaten nok ikke hatt noen foreldre som har veiledet underveis.» Mentor forteller at det er vanskelig å vite på hvilket nivå kommunikasjonsevnen ligger til enhver tid. I det praktiske arbeidet må kandidaten skjermes mot for mye foreldrekontakt fordi det er fort gjort å «trå litt i salaten og tro at nå har vi kommet så langt at det går, og så må vi gå tilbake igjen.» Kandidaten «er ikke moden nok til å kunne stå i den foreldrekontakten.» Usikkerheten knyttet til sosiale ferdigheter, både internt i arbeidsmiljøet og overfor foreldrene skaper er årsaken til at kandidaten ikke er ansatt, men «kommer oppå grunnbemanninga.» Tilretteleggingen er å tilpasse turnus slik at kandidaten ikke har tidlig- og seinvakter men jobber redusert antall timer midt på dagen:

Kandidaten har god kontakt med ungene (...), kan jobbe sånn 10-14 om dagene og være der når vi holder på mest med ungene, når alle ungene er til stede og vi holder på med dem - det er det vedkommende er knakende god på. Kjempegod på å planlegge aktiviteter. Men når det kommer til dette her med henting og bringing, andre typer beskjeder, så er vi ikke i mål. Og det vet jeg ikke om vi kommer i mål med heller. (...) På mange områder har det vært god progresjon. Og så er det dette her med kommunikasjon med voksne, forstå humor, ironi, ta imot beskjeder, videreformidle beskjedene, få det muntlige ned på det skriftlige, det er sånne områder som er vanskelige, som det må jobbes litt mer intenst med (...). Men helt klart, det er ikke noe problem å la vedkommende ta ansvaret for ei samling eller ta ansvar for å være med på tur, lage et pedagogisk opplegg der.

Mentor sier at de er usikre på hvor lang tid det vil ta før arbeidsforholdet fungerer tilfredsstillende, om vedkommende noen gang kan ha en full stilling, og at det uansett vil være behov for mye tilrettelegging. Mentor mener likevel at med oppfølging og veiledning har det vært mulig å få til framgang og at målet er «at vedkommende skal kunne være noenlunde selvstendig.»

Dette er en barnehage som ser på seg selv som en virksomhet som tar sosialt ansvar og at dette ansvaret skal være en del av barnehagens pedagogiske fundament:

«Vi setter jo dette her veldig høyt, at det er et samfunnsansvar vi har (...)med den type bedrift og den jobben vi har, så er det mye det å ha det høyt under taket og godta folk som de er. Og alle har en restarbeidsevne

som vi har bruk for. Og jeg er opptatt av at hele storsamfunnet da skal vises i barnehagen vår. Vi er ikke bare én type mennesker som er her. Alle har noe som vi har bruk for og som kan brukes, og det skal være plass til alle sammen.»

På spørsmål om det har vært noen utfordringer med foreldrene, svarer mentor at «det var kanskje helt i starten, men de som er der, er nå så vant til hvordan vi er og hvordan vi jobber, så jeg tror nok de foreldrene som synes det her er for skummelt eller som ikke har det menneskesynet, velger å ikke komme til oss.»

Mentor forteller at NAV aktivt har gått ut mot rykter som har versert lokalt om at barnehagen utnytter kandidaten som billig arbeidskraft. NAV-veilederen har vært støttende og «lett å få tak i, lett å få med seg på møter, tar alltid telefonen, sender mail». Samarbeidet med NAV beskrives som avgjørende for å håndtere kandidatens utfordringer: «Jeg er ikke utdanna for å jobbe med voksne med utfordringer, min jobb det er å jobbe med unger.»

Eksempel 3 - lærevansker

Mentor er mellomleder på et hotellkjøkken hvor de har hatt en kandidat i 4 – 5 år. Mentor forteller at kandidaten som har lærevansker slet mye den første tida. Da var det vanlig utplassering etter saksbehandlermodellen:

Det har vært en veldig bedring, fordi det gikk fra at kandidaten, du kan si at kandidaten kom inn til oss og så ble vedkommende stående i et hjørne med beskjed om å være konditorlærling. (...) Så fikk han masse oppgaver som skulle utføres, og det klarte jo ikke kandidaten (...). Og når du ikke føler mestring, hvordan skal du bli bedre? Altså, du må jo begynne et sted, da, og så må man bygge opp. Så, fra det, det er klart at tettere oppfølging og alt det der er jo blitt bedre, og det viste resultater med en gang.

Nå er kandidaten ikke til å kjenne igjen, «og det er ikke sikkert at kandidaten kommer lenger heller, men det har jo noe med hva man har med i bagasjen.» Kandidaten er blitt «sikrere på seg sjøl, og hadde veldig mye fravær i begynnelsen. (...) Jeg husker at jeg sjekka loggen på telefonen min, og da hadde jeg liksom fravær annenhver dag, kom ikke på jobb, kom ikke på jobb, kom ikke på jobb». Nå er kandidaten «aldri vekk» og beskrives av mentor som «tross de - hva skal jeg si - de utfordringene, da, så er kandidaten en av de beste jeg har.» Mentor forteller at kandidaten tidligere hadde mye sykefravær, men nå er vedkommende «aldri er syk mer, det har jo mye med trivsel å gjøre, selvfølgelig, men også med det å bli trygg, da.» Kandidaten har tatt kompetansebeviset, «som er, det er akkurat samme prøven som folk som tar fagbrev, men kandidaten får ikke fagbrevtittel, da.»

Mentor forteller at kandidaten fungerer fint, ikke har problemer, er med både sosialt på jobben og på sosiale arrangement utenfor jobben. Mentor mener nøkkelen til framgangen ligger i det å forstå kandidaten, «og så må man finne seg i en del ting som man kanskje ikke finner seg i med andre, og det går på personlighet, det går ikke på utføringen av arbeid. Og så, man må omformulere seg litt, man må ta kandidaten litt sånn som vedkommende er, men hvis man liksom vet hvordan man skal være sammen med kandidaten, så får man mye tilbake.»

Mentoren viser til at det nære samarbeidet med NAV-veilederen i prosjektet har bidratt til utvikling og jobbfastholdelse: «Ja, altså, de trenger jo oppfølging for å komme noe sted, ikke sant. Og det trenger de fortsatt». Mentor forklarer hvorfor det fortsatt er behov for oppfølging:

Jeg pleier å si at det hjelper å være mamma i den rollen der, for man kan ikke bare bli forbanna fordi at kandidaten er jo litt sånn at du kan gi en beskjed og så sier vedkommende ja, og så blir det ikke gjort fordi det kom kanskje en annen beskjed rett etterpå, og så husker kandidaten kun den ene. Ja, det er litt sånn at man må tilrettelegge uten at de kanskje skjønner at det blir tilrettelagt. Jeg vet ikke hvordan jeg skal forklare det, men kandidaten er som en stor unge. Kanskje man skal skryte når kandidaten på eget initiativ rydder hele kjelleren, for det synes kandidaten er gøy. Men kandidaten kan finne på å gå og gjøre sånne ting og glemme å gjøre jobben sin. Og så blir kandidaten veldig frustrert og sint hvis det blir forandringer i rutiner.

Jeg tror at jeg skjønner hvorfor kandidaten sånn, mens for andre kan det bli frustrerende noen ganger. Opplegget er veldig avhengig av at den kandidaten jobber sammen med har kontroll og er tydelig. (...) Jeg har aldri hatt noe problem med å jobbe med kandidaten, men det kan være andre som kan bli frustrerte, fordi kandidaten gjerne kan blande seg opp i ting som vedkommende ikke har noe med, og vil ha en ordening på alt, da. (...) Kandidaten jobber sammen med alle, men da er det et større problem, hvis kandidaten jobber sammen med en som blir fort stressa, så blir kandidaten sint. Kandidaten skjermes ikke fra noen og jobber som alle andre. Og det fungerer fint, men det er forskjellen på når kandidaten er rolig og i stressa situasjoner. Der ser du kanskje ikke at kandidaten er stressa, for kandidaten er akkurat lik uansett, men det er da det liksom skjærer seg, det er da det blir for mye (...) For en stund siden kom de til meg og syntes at det var vanskelig. Kandidaten kunne liksom være stor i kjeften, kunne få en bestilling og så han si 'den bestillingen kan du ta og stappe opp i ...' Ja, da må jeg ta det med kandidaten. (...) Det er ingen oppgaver kandidaten skjermes for. Så lenge man tar kandidaten for den kandidaten er og lar kandidaten blomstre på de tingene som er gøy, så fungerer det.

Kandidaten har til hensikt å ta et fagbrev, «men skal likevel være hos oss. For det er det som er med kandidaten, at vedkommende fungerer fint hos oss, for hos oss er vedkommende trygg og vet alt og fungerer her og er som alle andre. Det er jo det at hvis det hadde kommet en ny sjef og sagt at 'deg vil jeg ikke ha', da kan jeg garantere at kandidaten hadde havnet tilbake på NAV.

Nå kjenner vi kandidaten så godt, men det er ikke sikkert det vil fungere fint et annet sted. Så derfor har vi en sånn ordening at kandidaten er hos oss, sånn at NAV betaler halve lønna, og det blir på en måte som en sånn verna bedrift, sånn at kandidaten kan få bli hos oss sjøl om det blir forandringer. Det er varig lønnstilskudd. Så lenge kandidaten vil, selvfølgelig, det er i alle fall det som er planen nå.

Dette eksemplet viser betydningen av langtidsoppfølging. Samtidig illustrerer eksemplet et potensielt dilemma i inkluderingsforløp på ordinære arbeidsplasser, som vi kanskje kan kalle ekskluderende inkludering. Eksemplet viser både betydningen av tidsuavhengig tilknytting og faren for en form for innelåsningsmekanisme som kan tre i kraft i et langt tidsperspektiv. Det kan se ut til at inkluderingsprosessen stopper opp på et tidspunkt, og at arbeidsgiver da bestemmer seg for å beskytte kandidaten gjennom å la vedkommende bli værende? På denne måten skapes en form for binding til denne konkrete arbeidsplassen som kan tolkes både i positiv og negativ forstand. Kandidaten «låses» til denne konkrete arbeidsplassen, men er kanskje samtidig ekskludert fra muligheten til å utvikle seg videre?

Eksempel 4 - lærlinger

Flere av deltakerne har begynt som kandidater på praksisplass eller arbeidstrening og har tatt opp utdanning og har blitt lærlinger i samme virksomhet.

En mentor innen hotell og restaurantbransjen forteller om kandidaten som er lærling:

Kandidaten begynte som lærling et sted, og så gikk det galt, og så kom vedkommende inn i NAV. Og da manglet vedkommende tre måneder, så målet har hele tiden har vært å fullføre lærlingtiden og ta fagbrev. Men vi har sagt at 'for at du skal få fullført læretiden din og jobbe som lærling hos oss, så må du bevise at du kan jobbe, ja fulle dager, full vaktliste og sånn'. Og der er vi nå, så på mandag skal vi ha møte med Lærlingkompaniet, og kandidaten skal bli en lærling, da, og få fullført og ta fagbrevet. Kandidaten (...) skal inn i Lærlingkompaniet, da, det vil si at lærlingen er hos oss, men når du er lærling, så er du med i Lærlingkompaniet som hjelper oss å følge opp og at de lærer det de skal. De har kurs - de lærer å skjære fisk, ja, det er en sånn forsikring. Så er planen at lærlingen skal ta en fagprøve til høsten. Utfordringen er at kandidaten klarer seg fint helt til fram til å prestere, vi har hatt en del prøve-fagprøver som vi kaller det, og da går det innmari dårlig, akkurat i den situasjonen der når kandidaten liksom skal levere noe på tid.

Samarbeidet mellom NAV og en barnehage starta med at virksomheten hadde en person i begynnelsen av tjueårene ansatt som vikar. Deretter var vedkommende i praksis gjennom to år på skole, og har nå startet som lærling. Mentor forteller at vedkommende «hadde sine evner i det her med å være i lag med unger, og fikk interessen av å gå videre for å bli barne- og ungdomsarbeider. Det ble ordnet med praksisprøve i bedriften og praksis i en annen barnehage, slik at det som gjensto var å finne en læreplass.

Videregående skole ville at barnehagen skulle ta vedkommende som en ordinær lærling, men «jeg opplevde det sånn at de ønsket bare å sende vedkommende rett ut og bli ferdige med det. De så ikke de samme behovene som jeg så, så jeg ønsket ikke det». Mentor diskuterte denne saken med Opplæringskontoret, som var enig i å se etter muligheter for en mer støttet lærlingeordning med hjelp av NAV. Mentor forklarer:

Jeg så for meg at dette her er en person som ikke klarer å jobbe i 100 % jobb, men vedkommende har en restarbeidsevne som gjerne kan brukes i barnehage. (...). Vedkommende går til noe psykologgreier parallelt med å være hos oss for å se på om det er nødvendig med noe uførehetsbit. (...) Så da tar jo det her både lenger tid, det går utover økonomi og det går ut over sjøltillit. (...) Vedkommende hadde vel litt kontakt med NAV fra før av også i forbindelse med bostøtte. Så da ble vi enige (...), det var jo en person som trengte mer veiledning og mer tid til planarbeid. Og så skulle NAV ta lønna, og så skulle vi ta jobben med å få vedkommende igjennom dette her. (...) Ja, da kom det på plass en læreplass, når vi fikk Videregående med oss til å tenke litt i nye baner. (...) For vedkommende trenger mer tid, og det skal det være lov å ha.

Mentor forteller at NAV-veileder syntes det var en god idé å få tatt tak i vedkommende «så tidlig som dette her, for det blir jo mindre arbeid med det, både samfunnsøkonomisk og at det er rett måte å starte, da ». Ifølge mentor var det NAV-veileder som foreslo hvordan et slikt opplegg kunne gjennomføres med mer veiledning enn vanlig med en ordinær lærling. I tillegg

til NAV og Videregående skole er Opplæringskontoret involvert. Opplæringskontoret er en viktig samarbeidspartner:

De er på oppfølgingsmøter, og de skal skrive lærekontrakten, og vi sender inn rapporter til dem, oppfølgingsmøtet er hver tredje måned og de er også med og støtter opp omkring at systemet er riktig og forklarer kandidaten hvordan ting henger i hop og har da også funnet fram til hvordan tilskuddsordninga er best for å kunne komme i mål. Og dette med å begynne å se på om vi må utvide lærlingtida for å nå målet. Og opplæringskontoret er også veldig lett å få tak i (...), de skjønner jo det her, vi snakker samme språk, da, og ønsker det, og har det samme målet for kandidaten som kandidaten sjøl har.

NAV-veileder har vært med brukeren til lege og har hjulpet til med å oppklare misforståelser og uklårheter knyttet til utfordringer med oppfatninger og forståelse, og forhold knyttet til størrelsen på ytelsen fra NAV sammenliknet med ordinær lærlingelønn. Mentor sier at samarbeidet med NAV-veileder gjør at «jeg føler at det er veldig trygt», at det «oppleves som at vi forstår vedkommende likedan, da, og forstår vedkommendes behov.» Mentor forteller at det også er snakk om å koble på Hjelpemiddelsentralen på grunn av kognitive utfordringer.

Eksempel 5 – for omfattende bistandsbehov?

De fleste mentorene gir uttrykk for at de er fornøyd med samarbeidet med NAV om mentorordningen. Men det gjelder ikke alle, og særlig ikke når problemene i inkluderingsforløpene på arbeidsplassen blir for store og støtten NAV kan gi for liten. I en butikk var en bruker først utplassert fra NAV i en tradisjonell «saksbehandlermodell». Deretter begynte kandidaten som lærling i butikken innenfor rammene *, men relasjonen med kandidaten ble etter hvert vanskeligere. Mentoren forteller:

Det som skjedde var at kandidaten egentlig datt ut av alt, svikta i jobben, og sovna av hele tida. Jeg brukte mye ressurser for å få kandidaten på plass, og så til slutt så ringte jeg NAV og sa at nå har vi to valg - enten må dere bistå meg eller så får dere kandidaten uansett i fanget - dere bestemmer (...) Vi hadde samtale med vedkommende, og vi kartla hva gjør vi. Så prøvde vi i noen måneder, det var kanskje 4-5 måneder hvor ting egentlig ikke ble bra. Og til slutt så sa jeg: "Dette her går ikke. Nå har vedkommende noen behov som ikke jeg kan tilføre, i form av psykiatri og sånn. Jeg måtte argumentere, ja, og da skjønnte de hva jeg mente. I starten hadde det ikke skjedd noe hvis ikke jeg hadde stått på.

Det mentoren særlig reagerer på, er at virksomheten må bruke mye tid på kandidaten:

Vi har jo et budsjett (...). Jeg hadde lyst til å hjelpe, men jeg hadde ikke ressurser eller kapasitet. Altså, jeg er jo ansatt sjøl, og jeg kan ikke bruke lønnskostnader på å få han tilbake i jobb (...) Jeg har noen rammer jeg må forholde meg til, og noen prestasjoner og forventinger som jeg må stå for. (...) Jeg bruker jo mye tid på vedkommende, men det er begrenset hvor mye jeg kan løse opp i.

Vi ser at denne mentoren står overfor motstridende rolleforventninger. På den ene siden «prestasjoner og forventninger» som er krav i stillingen. På den andre siden den mer udefinerte rollen som mentor, en funksjon vedkommende i utgangspunktet ikke opplever å være kvalifisert for eller ha tid til å gjøre på en god måte. Med manglende organisatorisk tilrettelegging for utøvelse av mentoroppgavene blir resultatet en opplevelse av utilstrekkelighet i begge roller. Innenfor arbeidsmiljøforskningen kan vi kalle dette både for *en interrollekonflikt* (konflikter mellom ulike roller som er vanskelig å kombinere) og *en form for rolleklarhet* (det å ha utilstrekkelig informasjon om eller instruksjon om hva som forventes i jobben). Det kan også ses som et uttrykk for *tidspress* i arbeidet, noe som ofte kommer som en konsekvens av dårlig fungerende arbeidsorganisering (Skogstad 2000).

Det økonomiske tilskuddet har en viktig funksjon, særlig fordi det oppleves som en kompensasjon for den tida som virksomheten bruker for å følge opp kandidaten: «Nå har jeg (...) fått hjelp av NAV med stønad på det, da er det en del av min arbeidshverdag. Det går ikke an å ha det sånn uten støtteordning.» Men den økonomiske kompensasjonen er likevel bare ett aspekt, et annet er behovet for tettere faglig oppfølging knyttet til vansker i kandidatens liv som påfører virksomheten ekstra slitasje. Mentor etterlyser oppfølging som er mer proaktiv og fleksibel:

Jeg trenger den der saksbehandleren når ting blir vanskelig for kandidaten. Da vedkommende gikk ned i stilling som lærling til 60 %, så måtte vedkommende selv sørge for 40 % arbeidsavklaringspenger. Men da mangler du penger, men NAV sier jo at det skal ikke jeg bry meg om, for det skal kandidaten ordne. Men kandidaten er ikke i stand til å ordne det selv, så kandidaten kommer til meg med det hele tida. Selv om jeg sier at det kan ikke jeg ordne, så blir jeg uansett den som får det. Kandidaten har ikke kapasitet til å få organisert seg og det går ikke inn hvordan kandidaten skal gjøre det. Så NAV stiller krav og kandidaten sier ja, men gjennomfører ikke. (...) Da må jeg si fra til dem om at "Ja, dere har snakket med kandidaten, og kandidaten gir uttrykk for å ha forstått, men gjør det ikke likevel."

De må være raskere. Det blir for statisk, og det tar for lang tid. Ja, altså, trenger de legehjelp, trenger de psykolog - altså, jeg bruker tida mi på å finne ut av det her, ikke sant, (...) de skal jo egentlig være med og bidra. De er firkanta på dette her.

Jeg forteller hvordan jeg oppfatter ting, og så må de hjelpe meg å tilrettelegge. Men fortsatt så savner jeg at vi skal få ei liste, ja, har de problem med psykisk, hvem er det vi ringer? Får de en akutsituasjon, hvem ringer du? Hvem er fastlegen? Hvem på NAV? Altså, nå vet jeg hvem som er kundebehandler på NAV, men hvis jeg ikke får tak i vedkommende, da? For det her er jo folk som har veldig spesielle behov, så du kan jo komme opp i ting. Og veilederen ikke tar telefonen, ikke sant, når veilederen har dratt hjem for dagen, klokka var 15, og nå er det slått av. Altså, det er, jeg har ikke fått noen liste på hvem du kontakter. Og da tenker jeg, de som har med psykiatri, da, vi skulle jo få noen av NAV som vi kunne henvende oss til for å hjelpe dem - det har vi ikke. (...) For når de er over 18 år, så skal du ikke kontakte foreldre i utgangspunktet, ikke sant. Og da må vi jo vite - hva gjør vi?

Oppfølgingen som denne mentoren etterlyser, er antakelig en type oppfølging som mer tilhører jobbspesialistmodellen fordi den typen proaktiv oppfølging som etterspørres er for omfattende for hybridmodellen. Spørsmålet er om en NAV-veileder har tid og kompetanse til å få spilt inn relevante øvrige aktører i støtteapparatet? Mentor i dette eksemplet legger merke til at NAV-veilederen ikke er proaktiv og må ty til unnskyldninger for ikke å kunne gi

tilstrekkelig oppfølging: «For de forteller jo meg det samme som de forteller alle andre bedrifter, at 'det er nå en gang sånn at vi har ikke så mye penger, og vi har ikke noen ressurser'. Jo da, det er nok sånn, men akkurat det er nå ikke mitt problem, hvor mange de er på jobb, tenker jeg, da. For det blir jo det samme som for oss, det. Det er jo en sak NAV får diskutere.» Det NAV antakelig bør diskutere, er om hybridmodellen i slike tilfeller er tilstrekkelig og om jobbspesialistmodellen heller bør brukes.

Det er neppe mentors vilje det står på, men støtten fra støtteapparatets innsats. På spørsmål om hvordan motivasjonen er for å ta inn en ny kandidat, svarer mentor: «Jo, motivasjonen er der, hvis de er på plass og hjelper meg.»

Mentorrollen

I en rapport¹ viser delprosjektet i Nord-Trøndelag til at det å bruke mentor i seg selv ikke er nytt og viser til at begrepet sier noe om hvem mentoren er og hva mentoren tilbyr: «En mentor er en person som tilbyr kunnskap, innsikt, perspektiv eller visdom, som er spesielt nyttig for en annen person» (Shea 2002). «Mentoring er et læringsbasert forhold mellom to personer. Det krever tillit, gjensidig forpliktelse og sosialt engasjement. Det betyr at man må lytte, spørre, utfordre og støtte» (Garvey 2007).

I en fokusgruppe med veiledere og mentorer (rapportert i første delrapport) kom det frem at både veiledere og mentorer beskriver mentorrollen som omfattende. Veilederne beskriver en god mentor som en som forplikter seg og tar oppfølgingen alvorlig, som bestreber seg på et godt samarbeid med NAV, som er åpen og ærlig med tanke på utfordringer i inkluderingsforløpet, og som inkluderer kandidaten ovenfor ledelse og kolleger. De beskriver også mentorrollen som krevende, da mentor må evne å håndtere balansen mellom det «å legge til rette for» og det «å presse» kandidaten med tanke på å oppnå utvikling. Begrepet «evne å gå ut av komfortsonen» benyttes for å beskrive arbeidet med å håndtere denne avveiningen.

Den første delrapporten viste til at mentorene ofte er svært dedikerte og at de er fornøyd med oppfølgingen fra NAV. En mentor: «Det har vært veldig viktig og bra at vi har hatt veldig tett oppfølging med NAV-veileder». Det kan handle om trekantsamtale med kandidaten, «for det er alltid mye lettere å ta opp sånne saker i et møte med kandidaten» og det kan være å bli enige om nye mål i en praksisperiode, men også at de forventer at NAV skal bidra mer aktivt for å øke sannsynligheten for en varig arbeidslivstilknytning for kandidaten. Mange av mentorene vektlegger tidsaspektet. En mentor forteller om et inkluderingsforløp som har tatt flere år: «I begynnelsen så jobba han kanskje to timer en gang i uka. Vi begynte der. Gikk hjem. Kom ikke. Ja, veldig sånn i begynnelsen. Og så, sakte, men sikkert så klatra han oppover. Og nå i dag så jobber han fullt, følger full vaktliste, ikke skånet for noen ting, som alle andre.»

Mentorene opplever at det er krevende å planlegge og investere i oppfølging når NAVs tidsperspektiv oppfattes som kortsiktig. En mentor beskriver dette slik:

Kandidaten har jo vært litt engstelig underveis, fordi det har vært disse 3-måneders-tingene hele tiden, ikke sant. Og jeg har sagt 'Kan dere ikke bare gi han et halvt år, da, for vi vet jo at han skal være her (...)? Tre 3-måneders-kontrakter, og jeg har jo merket at det har gått litt inn på han, da. For han tror jo liksom, nå ser han sluttdatoen der, det er 3 måneder til, ok, hva skjer etter det? 'Nei, men da skriver vi 3 måneder til', sier jeg, og gjør så godt jeg kan for å liksom passe på at han holder humøret oppe (...) det skaper en usikkerhet.

¹ Hentet fra notatet "Erfaringsrapport om prosjektet - Mentornettverket i Midtre Namdal og utvikling av oppfølgingsmodellen «hybridmodellen», skrevet av Mona K. Rømuld og Hege M Frilund. Mottatt på e-post 22.02.19

Denne usikkerheten knyttet til oppfatningen om at NAVs opplegg for arbeidsinkludering er kortsiktige, er en innvending som mange mentorer tar opp. Noen av mentorene går lengre i sin kritikk av NAV, for eksempel at NAV ikke stiller med den støtten som de er blitt lovet, at NAV-veileder forklarer manglende innsats med mangel på ressurser. Samtidig er det overraskende lite kritikk som går på at brukeren er for svak, for lite motivert eller at NAV utplasserer brukere som ikke er jobbklaare. Mentorene gir en svært tydelig tilslutning til ideen om «place – train», altså at arbeidsplassen er riktig sted for å trene, lære og utvikle seg. Men de etterlyser mer langsiktige opplegg for å få dette til, og de etterlyser mer støtte fra støtteapparatet, både fra NAV og psykisk helse.

Det er vanskelig å finne mentorer eller ledere som er negative til mentorordningen i seg selv i de to prosjektene. En mentor som har ansatt en person med lærevansker i varig tilrettelagt arbeid i ordinær bedrift sier at «dette mentor-greiene synes jeg er veldig positivt. Synes jeg har hatt veldig godt samarbeid med dem og veldig god hjelp, da (...) Jeg synes det er viktig, og så synes jeg det er veldig interessant å jobbe med mennesker på den måten der (...) og så er det lettere å si ja når du har et støtteapparat rundt, som NAV.» Den samme mentoren sier også at «det som er bra med det, er at en får en mentortilskudd som en kan forsvare det med, at den tiden får du faktisk betalt for, den ekstra tiden som man bruker på de her kandidatene.»

En mentor i et trykkeri som etter en periode med arbeidstrening har ansatt en person med lønnstilskudd mener at fordelene med en så tydelig definert mentorordning er at «da kan man lettere sette av tid til en-til-en da». Uten denne ordningen «så blir det mer at de går inn i den vanlige tralten på en måte, mens mentor, da må jeg på en måte forplikte meg selv også til de timene. Og da blir det lettere at man setter av den timen her og der, da. Og faktisk, totalen blir nok bedre for alle parter av det, tror jeg».

Mange mentorer framstår som svært dedikerte i arbeidet med å inkludere deltageren. Noen er dypt personlig engasjert i rollen som mentor, og beskriver rollen som meget krevende og meningsfullt arbeid. De investerer mye for å lykkes i mentorrollen. Benevnelsen «supermentor» i første delrapport viste til deres vilje og ikke deres evne til å fungere som mentor ovenfor deltageren. «Supermentorer» kan framstå som krevende for en NAV-veileder fordi de forventer tilgjengelighet, fleksibilitet og en offensiv vilje i NAV til å finne passende løsninger. Eksemplene ovenfor viser at det ikke er nok at NAV-veileder ordner det praktiske rundt regelverk og ytelse, men at det trengs en type aktiv involvering og kunnskap om utviklinga i arbeidsrelasjonene og det som foregår utenom arbeidsplassen, som lett påvirker arbeidsrelasjonen.

Det er gjennomgående at mentorene viser til at det i mentorprosjektet har vært mer samarbeid med NAV enn hva som er vanlig ved utplasseringer. En arbeidsgiver som tidligere har hatt flere utplassert sier at «det har vært tettere oppfølging fra NAV nå i forbindelse med dette her.» Det kan se ut til at henvendelse til bedrifter med fokus på mentor bidrar til at arbeidsgiverne tar utplasseringer fra NAV mer seriøst, altså at det fungerer ansvarliggjørende:

I utgangspunktet da jeg sa ja til det, så trodde jeg det var en vanlig arbeidspraksis, sånn som jeg har hatt tidligere. (...) Når jeg svarte på den henvendelsen, så tenkte jeg at det var bare en vanlig praksis. (...) Når jeg har hatt folk inne her tidligere via NAV, så er det jo mer at jeg bare har satt dem i gang med ting, at de hjelper til bare for at de skal ha noe å gjøre, da. Så nå følte jeg jo litt mer ansvar for å være litt mer på.

Erfaringene viser at mentorrelasjonen utvikles over tid. Mange viser til at det er krevende for mentor å legge en plan og investere i oppfølging når tidsperspektivet er kortsiktig, som oftest 3 måneder med praksisplass/arbeidstrening og der forlengelse i enkelte tilfeller kan være usikkert. Mentorer viser til at heller ikke deltager får den nødvendige tryggheten i å få utvikle seg over tid, selv om NAV-veileder gir uttrykk for at forlengelse er sannsynlig. En mentor viser

til at arbeidsinkludering av denne typen er tidkrevende, men at det er både faglig interessant og lettere med støtten fra NAV:

(...) dette her er veldig interessant, da, men man må liksom ha tiden. Vi fikk et spørsmål om vi ville ha en ny, og da måtte jeg bare si nei, for da var jeg liksom alene. Men jeg synes det er viktig, og så synes jeg det er veldig interessant å jobbe med mennesker på den måten der, som man ikke får muligheten til andre ganger, og så er det lettere å si ja når du har et støtteapparat rundt, som NAV.

Selv om mange er positive til selve mentorordningen i prosjektet (hybridmodellen), er det også de som er mindre positive, noe som ser ut til å ha sammenheng med det de oppfatter som for lite faglig støtte fra NAVs side. En mentor påpeker at NAV må være nøye på å finne den rette arbeidsplassen og at det er viktigere enn å få ut et høyt antall brukere: «Det er ikke vits i å sende en inn som du vet at egentlig aldri vil fungere der med den type jobb. (...) Så det må jo tilpasses. (...) Men det må jo NAV kunne kartlegge også - hvor kan denne personen passe - ikke bare om å gjøre å få de ut».

Noen mentorer opplever at NAV-veileder unnskylder manglende oppfølging med for lite ressurser, mens andre viser til for lite informasjon eller stiller spørsmål ved hva NAV mener med tett oppfølging. Mentorene setter også indirekte fokus på begrensningene ved hybridmodellen når det etterlyser større grad av fleksibilitet fra NAV:

Men saksbehandlerne har mye å gjøre, ikke sant, så det drukner litt. De har møte, men sånn som her da, så kunne det gå fra før sommeren til 24. august, ikke sant, det er lang tid, det, når du har noen som har store utfordringer. Vi venta på det møtet, så jeg savna tettere oppfølging da.

Den tette dialogen og oppfølginga (...) blir satt i system, men du kan nesten ikke sette i system når folk har sånne utfordringer, da går det ikke an å si at 24. november skal vi snakke sammen neste gang, det funker ikke. Det må være mer levende.

Jeg ser veldig menneskene, og jeg liker å få til å få et bedre liv. Jeg ser potensialet, sånn som den gutten her, han er veldig flink i jobb, og så har han noen utfordringer som han må få bukt med, men som egentlig ikke jeg kan hjelpe ham med, men jeg prøver jo så godt jeg kan, ikke sant. Jeg er verken lege eller psykolog, så noen andre må jo komme inn her, ikke sant. Så jeg tror at hvis vi hadde vært kjappere på banen med det rundt, så hadde du kunnet komme mye lenger, da, for det tar for mye tid.

Det er alfa og omega for meg at de er ærlige. Jeg skjønner at det er taushetsbelagt, men jeg er nødt til å vite utfordringene. Hvis du tar imot en, og så er han kanskje alkoholiker (...), nei, det kunne ikke vi snakke om. Det går ikke. Vi er avhengige av å få informasjon.

En av mentorene foreslår at NAV kan arrangere kurs for mentorer som kan gi bedre kunnskap om rammer for mentorordningen, hva NAV-veileders forpliktelse i samarbeidet er og hva som forventes av en mentor, «så de vet litt mer om helheten av pakken, at dette kan jeg kreve, og det har jeg lov til å kreve av NAV, selv om jeg bare har tatt inn den ene kandidaten, så kan jeg også stille krav og vet hva det innebærer, da, at de ikke bare blir kastet ut i det.» Mentoren vektlegger sterkt det faglige samarbeidet og at mentorer trenger opplæring: «Så jeg tror det er veien å gå - å lære dem opp og få forklart mentorene hva de har av rammer og hva de kan gjøre og at det ikke er noe farlig og skummelt. Og fungerer det ikke, så fungerer det ikke, og

da må også NAV være med og bestemme at 'Nei vel, da tar vi den ut av dette programmet her eller setter den et annet sted'.». Mentoren utdyper dette som en strategi:

NAV er noe som må fungere, men da må de også gå ut riktig, da, for å få med seg bedrifter, mentorer og alt med på det og få forklart de hva de mener. Og jeg ser jo det at det er jo en vei å gå, dette her. Det er et veldig godt prosjekt, sånn sett, selv om det er i veldig i startfasen (...) De kan gå bredere ut etter hvert også, men da må de ha med et intro-kurs også. For da vil de få mer goodwill også hos arbeidsgivere, da, at de føler at det er et ordentlig system, ikke bare en telefon som kommer og spør om du vil ha en kandidat i tre måneder, men det er et ordentlig system rundt det og prosjekt på det. Og det virker mer seriøst, og da vil jeg tro at også bedrifter vil være mer interesserte i det, fordi det er et ordentlig opplegg.

5. Mentornettverk

I den første delrapporten ble det vist til at det i hybridmodellen legges opp til en individuell- og en kollektiv mentoroppfølging, hvor den kollektive delen skjer gjennom et mentornettverk. Med mentornettverk siktes det til regelmessige møter hvor flere mentorer deltar. Møtene består av to komponenter: Faglige innspill og dialoger. Forholdet mellom enkeltsaker og mentornettverk kan være enten løst eller tett koblet. Ved tett kobling kan samlingene skreddersys med utgangspunkt i spesifikke behov mentorene har. Er koblingen løs innebærer det at gjennomføring av mentornettverket ikke forutsetter kjennskap til enkeltsaker. Begrepet kobling viser også til forholdet mellom diskusjoner på mentorsamlinger og enkeltsaker. Ved en tett kobling fungerer mentornettverket som en arena hvor mentorer evaluerer støtteapparatet. For å ha slike dialoger forutsettes det en evne og vilje i støtteapparatet til å endre egen praksis basert på tilbakemeldinger fra mentorene. Dersom støtteapparatet ikke endrer praksis basert på innspill fra mentorer er koblingen løs. Ved tette koblinger kan man oppnå doble-læringsløyper. Det vil si at både mentorer og støtteapparatet lærer og endrer praksis.

Hybridmodellen forutsetter at veiledere i utvalgte saker selv kan være med på å bestemme hva støtteapparatets rolle skal være. I likhet med for jobbspesialistmodellen er det derfor rom for en tett kobling mellom enkeltsaker og mentornettverket, det vil si gjensidig tilpasning og læring mellom mentor og veileder. Mentornettverk kan designes med utgangspunkt i deltagende mentorerens behov for kompetanse, og støtteapparatet kan endre praksis basert på innspill fra mentorene. Forskjellen fra jobbspesialistmodellen er at det ikke kan forventes at saksbehandlerne selv tar ansvar for gjennomføringen av nettverksmøter.

Delprosjektene har faglig grunnlag i place – train og Supported Employment. Det betyr at man i dette prosjektet følger en tilnærming til arbeidsinkludering som tar utgangspunkt i den enkelte brukers behov og interesser for så å finne arbeidsoppgaver og arbeidsplass som passer (jobbmatch). I motsetning til mer arbeidsgiverdrevne tilnærminger der man gjør «mentoravtaler» med faste arbeidsgivere, blir mentor i denne tilnærmingen identifisert når det er ny virksomhet. Det ble i første delrapport vist til at brukerne og dermed mentorene i denne tilnærmingen ofte er lite homogene f.eks. når det gjelder interesser og utfordringer. I delrapporten kom det fra NAVs side fram at det er ressurskrevende å gjennomføre mentorsamlinger når mentorene kommer fra mange ulike virksomheter som er geografisk spredt.

En utfordring med mentornettverkene i delprosjektene blir dermed at mentorene befinner seg i en rekke virksomheter med ulik størrelse, i ulike bransjer og er geografisk spredt. Erfaringsutveksling i nettverkssamlinger har begge delprosjektene fått til, men det ble i første delrapport vist til at det kan bli mer krevende over tid å tilpasse nettverkssamlinger til den enkelte mentors behov og krevende for mentorer å dra ofte fra jobben til nettverkssamlinger, særlig i virksomheter med få ansatte.

En mentor viser til egne erfaringer og observasjoner fra mentornettverk knyttet til kunnskapsbehov, informasjon om rammer og aktiv beslutningsmedvirkning fra NAVs side: «For jeg tror det er det jeg har følt litt på med disse mentornettverkene der, at mentorene har ikke helt visst hvilke grenser de kan sette og hva de kan gjøre og hva de ikke kan gjøre, da.»

En annen mentor, som har en deltaker med store oppfølgingsbehov og ansettelse med tidsbestemt lønnstilskudd, gir uttrykk for å ha lært mye av å delta i mentornettverk:

Det synes jeg er veldig all right, og jeg synes det er veldig lærerikt å høre på de andre mentorene, hvordan de gjør ting. Det har vært lærerikt for meg for det er jo mange ting som liksom er ubehagelige ved å være mentor. Sånn konfrontering og sånn, som man gjerne ikke er vant med å gjøre i den grad. Og kanskje situasjoner, «hva gjør du i den situasjonen? Kanskje vi har noen brukere som er litt like.» Det synes jeg har vært, ja, lærerikt.

En mentor legger vekt på betydningen av erfaringsdeling med å ta imot brukere med større utfordringer:

Ja, jeg har troen på det, og jeg tror nok at mange har behov for å kunne møtes og å kunne snakke om det. (...) Mange av dem sitter jo med mye personlige erfaringer og jeg tror nok at vi kan gi hverandre noen råd og litt sånne aha-opplevelser og se ting litt, det tror jeg. (...) Og det å da få tilbakemelding også på at noe av det man gjør er i riktig retning også, at du får litt feedback på at du er kanskje ikke så borte vekk som du kan få inntrykk av. Du sitter jo ikke med full sjøltillit sjøl, heller, hele livet.

Så er det de som er litt mellomfornøyd, der de opplever at nytten av å delta på mentorsamlinger varierer:

Ut fra mine behov, så er det litt variabelt. Vi har hatt noen hvor det har vært med folk som har erfaring, som har snakka om erfaring. Det var blant annet noe om rus som vi hadde som tema, da var det en som snakka om seg sjøl for 10 år tilbake. Det synes jeg var interessant, for da går det ikke bare på hva vi tror, da går det på fakta. (...) Men jeg synes vi skulle delt mer erfaring og snakka mer løst og fast om det som vi kverner med, da. (...) Vi snakker om angst, og så skal vi lære å håndtere angst, men vi må jo tenke på hvordan vi skal håndtere hverdagen i jobb, det er jo det som er viktig. (...) Du skal takle mennesket, men du må også tenke på at du har ikke tid til å holde på med det hele tida, det er ingen som har det.

Men det er også de som ikke er spesielt interessert i å delta i mentornettverk. Dette er de som ikke selv ser nytten av det fordi de ikke opplever å ha så stort behov for å lære av andre for å finne løsninger på vanskelige utfordringer:

Det har vært litt sånn, fordi det har gått så bra med den kandidaten jeg har hatt inne, så har ikke jeg følt at jeg har hatt behov for alle de samtalene vi har hatt. Så det har vært litt sånn, ok, trenger vi egentlig det? Også fordi jeg har en superhektisk hverdag, så det er litt sånn å sette av tiden til det, da, når ikke jeg føler det trengs, da. Samme med det mentornettverket. Jeg hadde ikke så mye utfordring at jeg trengte så mye utveksling av erfaringer med de andre, da.

Det er noen som har kjempestore utfordringer, og så får de diskutert der da med andre mentorer og med NAV hvordan du kan håndtere det. Men hvis du ikke har det og ikke har mye tid (...) Ja, for samtlige av de som var i gruppen hadde jo mye større utfordringer. Så da ser jeg jo helt klart nytten av å sitte der og få litt tips og råd og høre andres erfaringer.

På en mentorsamling i prosjektet i Nord-Trøndelag ble diagnosefokuset diskutert. Det ble vist til at sjenanse blir omtalt som angst, at uro omtales som ADHD. Videre var det diskusjon om hvordan en kan støtte opp om en kandidat som har det vanskelig på arbeidsplassen, om muligheter for å bruke seg selv som eksempel, og hvordan mentor kan unngå å overta den unges problemforståelse.

Mentorene gav uttrykk for behov for kunnskap om hva som er kandidatens problemer, de lurte på hvordan de skulle få kandidatene til å åpne seg, hvordan de skulle unngå å bli for mye problemløser selv. Mentorene gav uttrykk for at de trenger noen å tenke i lag med, de

trenger veiledning og hjelp for å håndtere usikkerhet, til å sortere utfordringene, finne grenseoppgangen mellom hva slags problemer som krever fagfolk og hvilke som er mindre alvorlige, unngå å psykologisere, og å plassere de unge i bokser. En utfordring mentorene viste til er at de unge kandidatene ikke alltid klarer å fikse arbeidsoppgavene med en gang og at de gir fort opp. Det ble vist til utfordringer med høye forventninger og uklarerhet knyttet til «hva som er bra nok» når det gjelder arbeidsinnsats.

Nedenfor følger to eksempler som ble lagt fram for diskusjon på denne mentorsamlingen.

Eksempel: Tuva

Det følgende eksemplet har prosjektet i Nord-Trøndelag konstruert. Eksemplet er basert på virkelig inkluderingsforløp.

Tuva 20 år, startet som praksiskandidat i mentornettverket for 4 måneder siden. Årsaken til at hun fikk plass i mentornettverket var at hun var ung og hadde sosiale utfordringer, var mye syk og trengte en voksen som kunne være en mentor for henne i møtet med arbeidslivet. Tuva har gått en stund uten noe tiltak, Tuva har det med å bli syk når hun skal på møte med NAV. Da kjøper hun seg litt tid til veilederen har fått satt opp nytt møte, det kan jo ta en måned fordi veilederen til Tuva er en veldig travel dame. Tuva bor hjemme og har aldri hatt en jobb. Tuva har ingen kjent diagnose, men går nå til utredning på psykiatrisk poliklinikk. Tuva har gjennomført barne- og ungdomsarbeiderfaget med toppkarakterer, men har ikke fått lærlingeplass, årsaken til dette, sier Tuva, er at hun ikke tror hun vil takle å være i barnehagen.

Tuva har fått praksisplass på en dagligvarebutikk. I det siste har mentor pushet på for at Tuva skal prøve seg i kassen. Tuva har ikke lyst og hun sier at hun har sosial angst. Dette har hun slitt med hele livet. I barnehagen var hun ikke den som kjempet for dissa, eller var høyest oppi trærne, hun likte at det var stille og at hun kunne få sitte å tegne for seg selv. Tuva var skoleflink og selvkritisk. I det siste har Tuva blitt mer og mer opptatt av utseendet sitt. Sminker seg slik at hun nesten ser ut som en porselensdukke i ansiktet og håret hennes er alltid dandert med fine løse lokker. Hun forteller at hun trener hver dag, og spiser bare sunne ting. Tuva er også en av tre veldig gode venninner. De har heller ikke jobb og møtes av og til på cafe og på bytur.

Tuva kommer i fra en familie med en sunn økonomi. Far er raus med jenta si, som er enebarn. Mor har vært hjemmевærende og bidratt til at familien har hatt det fint og koselig.

Etter at eksemplet var presentert fikk mentorene følgende oppgave: Mentor prøver å få Tuva til å prøve seg i kassen. Hva kan være en god strategi for å overtale Tuva? Hvordan kan dette oppleves for Tuva? Hvilke unnamanøvere kan mentor vente seg? Hvordan kan NAV og mentor samarbeide for å bidra til at Tuva kjenner mestring og arbeidsglede, og kanskje motivasjon til å kvalifisere seg til en ordinær jobb i varehandelen eller til å ta tak i utdanningen sin og fullføre den?

Mentorene mente at dette er et realistisk case. Det ble påpekt at planleggingen i forkant av utplassering virket å være for dårlig, og at dette kanskje er et eksempel på dårlig kartlegging og feilplassering. Det ble stilt spørsmål ved om brukeren var for dårlig informert.

Mentorenes forslag til løsninger var å pushe Tuva litt, la henne få prøve seg i kassen sammen med mentor, gi Tuva positive tilbakemeldinger, la henne få litt ansvar som kan bidra til å løfte henne. Mentorene la vekt på betydningen av åpenhet om kandidaten på arbeidsplassen, få aksept for at det går litt seint, Tuva må føle seg trygg på arbeidsplassen inkludert i lunsj og samlinger. Det ble nevnt muligheter for rollespill på arbeidsplassen, øver, bruke stille perioder, bruke opplæringsuniform/skilt for å dempe press. Det ble vist til at de unge ofte snakker seg ned – de er ikke flinke til å spørre. Det er viktig å sørge for at Tuva får kjenne på mestring, å huske på den sosiale inkluderingen, se bak mennesket og finne ressursene, diskutere, bryte opp holdninger på arbeidsplassen og i arbeidsmiljøet, finne ansvarsområde der hun kan være god og tilrettelegge.

Når det gjelder samarbeidet med NAV, ble det vist til at NAV må ta seg av det formelle, etablere direkte kommunikasjonslinjer med mentor, og ordne alle brukerting.

Eksempel: Martin

Også dette eksemplet har prosjektet i Nord-Trøndelag konstruert. Eksemplet er konstruert, men er basert på virkelige inkluderingsforløp.

Martin er i praksis hos AS bil med stil. Jobben her er å klargjøre leiebiler, han har ikke fått jobbe med polering og styling ennå. Han har vært i praksis i et par måneder. Martin fullførte ikke videregående skole og deltar som kandidat i mentornettverket fordi han har prøvd mange praksisplasser før, men har avsluttet alle på grunn av oppmøteproblematikk og uheldig språkbruk. Martin har ADHD. De første månedene har gått ganske bra, det har jo vært noen få forsentkomninger og litt småpirk om hvordan han framstår i møte med kunden. At kunden alltid har rett er litt relativt i Martins verden. Når Martin får kritikk, blir han ofte sur og svarer tilbake. Det er vanskelig å få han til å ta ansvar for sine utbrudd, og han styrer ofte samtalen over på at det er de andre som tar feil.

Nå har Martin ringt og fortalt at han ikke kan komme på jobb. Årsaken er at han er deprimert fordi kjæresten har funnet en annen og slått opp. Mentor Rune spør om ikke han kan komme likevel. Det er da kanskje bedre å ha noe å holde på med når man kjærlighetssorg. Martin blir sint og svarer «Rune, forstår du ingenting eller? Jeg kan da ikke gå på jobb når jeg er så deprimert, jeg er da syk» Rune forstår at det ikke er noe poeng å fortsette samtalen i dette sporet.

Spørsmålene som mentorene skulle drøfte var: Hvordan kan Rune fortsette samtalen? Hvordan kan NAV og Rune samarbeide om dette? Hva tenker dere Martin trenger oppfølging på? Hvordan kan Rune og NAV arbeide for at Martin skal bli en attraktiv arbeidsøker/taker?

Mentorene mente at dette var et realistisk eksempel. Løsninger som ble trukket fram var å invitere Martin til arbeidsplassen for en prat, men gjøre det klart at han kan dra heim igjen. Et annet forslag var å la Martin jobbe litt skjermet, slik at en unngår å belønne ikke gyldig fraværsgrunn, lære rettigheter og plikter i praksis. Det ble i diskusjonen vist til et eksempel der kandidaten alltid har fått beskjed om at han gjør feil, og et annet eksempel «der vi får høre at vi syr puter under armene på kandidaten». Det ble vist til at det er mange måter å lære seg arbeidslivets spilleregler, ikke bare ved å være streng. En mentor hadde erfaring med at det ofte er fravær etter dager med mye kritikk.

En mentor tok opp forskjellen på «lik behandling» og «likeverdig behandling» og brukte sin egen sønn med ADFHD som eksempel: Han trenger struktur og ramme, behov for forutsigbarhet, men ikke ensformighet. Det ble vist til positiv erfaring med bruk av SMS for å

minne om oppmøte. Det ble stilt spørsmål om det er feil plassering når en med ADHD skal ha kundekontakt.

I diskusjonen om hva NAV kan gjøre foreslo de NAV-ansatte at arbeidslivscoach kunne møte ved bedriften en gang i uka. Hjelpemiddelsentralen kan tilby kognitiv støtte. Ellers å sørge for veiledning til bruker og arbeidsgiver, bidra i å avgrense, hvordan unngå å bli «spist opp» som mentor.

Mentorenes forslag gikk mer på tydeligere arbeids- og ansvarsfordeling: Mentor tar seg av alt med arbeidsoppgaver og den sosiale inkluderingen på arbeidsplassen, mens NAV veileder og tar seg av alt det andre formelle og ordner kontakt med fastlege, psykolog, familie og fritidsforhold.

6. utfordringer i delprosjektene

Delprosjektene er nå inne i sitt siste år. I dette kapitlet beskriver de to delprosjektene selv hva de anser som de største utfordringene på dette tidspunktet.

Akershus

Det følgende er delprosjektet i Akershus sin egen rapportering om de viktigste utfordringene i mentorprosjektet.²

For NAV-veiledere og bruk av "place-train" og oppfølging av mentor er utfordringene:

- *Finne arbeidsgiver/praksisplass (det tar tid), jobbmatch kan være vanskelig (tar tid). Det er ikke helt lett å vite med sikkerhet at det er en jobbmatch. Vi har flere gode historier der vi kan si «ja, dette var en jobbmatch fordi..», men det var ikke noe vi kunne forutse med sikkerhet ved oppstart selv om veileder, bruker, arb.giver/mentor hadde en god prosess i starten.*
- *Tid i vår arbeidshverdag som veileder varierer. En hybridmodell opplever vi er en modell som fungerer og som vi kjenner oss igjen i den, men det er som tidligere nevnt, tidvis krevende å finne den rette arbeidsgiveren. Det er gjennomgående enighet i det. Det skal sies at det ikke nødvendigvis er fordi veiledere ikke har mot til å ta kontakt, men det er mer prosessen å komme dit. (f.eks. har jeg selv kontaktet 9 bibliotek for arbeidstrening, men ingen kan ta imot).*
- *Oppfølging av mentor går som regel greit, men dette henger litt sammen med forrige punkt om at arbeidshverdagen til en veileder varierer. Å bruke tid til å bygge relasjon, og også tillit, i en oppstartsfasen ser vi fører til et godt grunnlag for videre dialog og oppfølging.*
- *Noen opplever at det er vanskelig å ha kapasitet til oppfølging av mentor/arbeidsgiver. Spesielt de som har de største porteføljene i prosjektet.*

Utfordringene i samarbeidet mellom NAV-veileder og IA-rådgiver:

- *Tilbakemeldingene er at det er persoNAVhengig og forskjellig utgangspunkt for samarbeid. IA-rådgiverne er svært kunnskapsrike og profesjonelle, men veiledere opplever at de kan ha ulike måter å jobbe på og dermed blir det vanskelig å forholde seg til en IA-rådgiver i en sak og en annen i en annen (dette gjelder saker utenfor prosjektet).*
- *Veiledere opplever allerede at den nye IA-avtalen gir virkninger. Forskjell fra før og etter den kom ved at man ikke får svar eller tilbakemelding. Det skaper for noen forvirring om hva hensikten med IA-rådgiver er og hvordan vi skal samarbeide (også utenfor prosjektet).*
- *De IA-rådgiverne med samme utgangspunkt som oss fungerer godt. «Forkunnskapen» og at vi har et felles ståsted i MIB. Dette gjelder spesielt de som er i prosjektet.*
- *Tilbakemeldinger om at IA-rådgivere kan ha et litt annet fokus på arbeidsgivere enn veilederne. Jf. felles utgangspunkt. På en annen side vet vi at IA-rådgivere jobber forskjellig fra veiledere, så spørsmålet om hvorvidt det er hensiktsmessig å bruke IA-rådgivere til en hver tid dukker opp. I tillegg har vi i prosjektet nå ervervet god kompetanse om personal og miljø i bedrifter. Vi har ved flere anledninger snakket om*

² Hentet fra notat mottatt på e-post 06.02.19 fra prosjektleder Lars Engebretsen. Notatet er basert på samtaler med veilederne og representanter fra NAV Arbeidslivssenter Akershus.

at behovet for å sparre med IA-rådgiver ikke nødvendigvis er der sammenliknet ved oppstart MIB.

- Samarbeidet fungerer godt i saker der vi trenger informasjon om arbeidsgivere. I situasjoner der vi jobber med å «lese» oss opp på en arbeidsgiver ifbm. eksempelvis jobbmatch.
- Behovet for samarbeid med IA-rådgivere i små bedrifter oppleves som lavt. Det har også vært spørsmål fra arbeidsgivere om hensikten med IA-rådgiveren i enkelte møter.

Utfordringer med mentornettverk:

- Oppmøte hos deltakerne (mentorene) har vært en utfordring vi har slitt med å forstå.
- Det er forsøkt å gjøre om på form, innhold og tidspunkt og invitasjonen, men det ga liten effekt. Noen har helt klart gitt uttrykk for at mentornettverk ikke er noe de har tid til å bli med på, mens andre har satt stor pris på kunnskapsdelingen og faglig påfyll. For prosjektgruppa har det vært ressurskrevende med mye planlegging og organisering som ved flere anledninger ga veldig lite tilbake (oppmøte). Noen veiledere syntes også at det kan være problematisk å kreve deltakelse fra arbeidsgivere i mentorsaker. Hvilke grep kan man ta? Og vi må stille oss spørsmål om mentornettverk skulle vært organisert og presentert annerledes fra oppstart av prosjektet.
- Et argument for å avslutte mentornettverk var at vi da vender fokus fullt ut på kompetanseheving hos veilederne og styrke deres inkluderingskompetanse. Samtidig skal vi sørge for at mentorer og arbeidsgivere får den oppfølgingen de ønsker og har behov for gjennom de allerede godt etablerte dialogene vi har i de ulike sakene.
- Veiledere har fortalt at mentorer er litt «enten - eller». Og med det mener man om mentor ser behovet for mentornettverk med kunnskapsdeling og –påfyll eller ikke. Dette er jo igjen noe en mentor først egentlig kan ta stilling til etter å ha deltatt. Så, innsalget av mentornettverk burde kanskje vært bedre/annerledes ved oppstart.

I en tidligere e-post, datert 21.11.2018, skriver prosjektlederen om vansker med å bruke mentortilskudd til arbeidsgiver som er mentor, noe som er særlig aktuelt i små bedrifter:

Det er nemlig det at NAV har foretatt en innskjerping av praksis når det kommer til mentorbruk. Det handler om at arbeidsgivere som ikke tar ut lønn til seg selv, ikke kan få mentormidler refundert. Det gjelder de som ikke kan vise til en lønsslipp eller annen dokumentasjon på timelønn.

*Det står i presiseringen vi har fått at «Arbeidsgiver må dokumentere sine mentorutgifter med lønsslipp for at tilskudd skal utbetales. I praksis betyr dette at selvstendige næringsdrivende som velger å ikke ta ut lønn selv, **ikke selv kan fungere som mentor.**»*

Ofte er dette små bedrifter, gjerne enmannsforetak, der daglig leder også er mentor. Når de da ikke kan få mentormidler refundert har de, naturligvis, ikke mulighet til å stå som mentor videre og saken må avsluttes.

Resultatet er at vi har måttet avslutte to saker, (...). Det er litt uavklart hva status blir med (...), men det er mulig den også må avsluttes.

Vi har vært i dialog med Virkemiddelseksjonen i NAV for å problematisere dette, men kom dessverre ingen vei. De så problemet, men det var ikke så mye å gjøre.

I en kommentar til denne e-posten skriver prosjektlederen i Indre Namdal: «Vi har ikke enkeltmannsforetak i vårt opplegg. Men jeg kan tenke meg at det kan by på problemer. Hvis man ikke tar ut lønn, har man ikke noe økonomisk grunnlag til å kreve tapt arbeidsfortjeneste som følge av mentorjobben. Men, rart likevel, i og med at vi dekker mentor for studenter på høyskoler og universitet, der en medstudent fungerer som mentor.»

Nord-Trøndelag

Det følgende er delprosjektet i Nord-Trøndelag sin egen rapportering om de viktigste utfordringene i mentorprosjektet.³

- *Det er en kompleksitet i å oppnå måloppnåelse arbeidsinkludering eller overgang til arbeid for unge med nedsatt funksjonsevne.*
 - *Det er personlige forhold – forhold hos den enkelte arbeidssøkeren.*
 - *Det er sosiale forhold – hvordan omgivelsene understøtter arbeidssøkeren*
 - *Det er samfunnmessige forhold – hvordan støtteapparatet understøtter arbeidssøkeren*
 - *Det er arbeidsmessige forhold – hvilke holdninger og hvilke ferdigheter arbeidsgivere har i arbeidsinkludering.*
 - *Det er arbeidsmiljømessige forhold – hvordan arbeidsmiljø og kolleger understøtter arbeidssøkeren*
- *Det er helt avgjørende med en god forankring i ledelsen og i begge arbeidsmiljøene. Det betyr at ledelsen tar en aktiv rolle i framdrift og i forhold til å informere og ta eierskap til prosjektet. Dette betyr også at ledelsen må stille de ressursene, som det er behov for, til rådighet slik at prosjektet får den framdriften det skal ha. I dette prosjektet er det spesielt frigjøring av tid, som er den avgjørende ressursen. Samtidig må prosjektmedarbeiderne ansvarliggjøres og prioritere prosjektet og må imøtekomme prosjektet med engasjement og nysgjerrighet. Det har vært helt essensielt at eierskapet til prosjektet har blitt utviklet. Dette har med prosjektets bæreevne og opplevelse av om prosjektet er nyttig og gir nye gode arbeidsverktøy for de som skal drive metoden videre. Vi har også sett hvor viktig det er å ha flere dedikerte prosjektmedarbeidere og prosjektledelse som både ha sin forankring i arbeidslivssenter og NAV-kontor. Ved et eventuelt sykefravær hos prosjektleder, er det stor risiko for at prosjektet blir satt på vent, noe som er svært uheldig.*
- *Kompetansebehov: I prosjektet har vi lært at den kompetansen veilederne på ungdomsteam har, er tilstrekkelig til å jobbe med hybridmodellen. Det at ledelsen gir rom til å prioritere tettere oppfølging av enkelte kandidater, har gitt rom for veilederne til å bruke sin kompetanse i forhold til veiledning på en god måte. De fleste veilederne har gjennomgått kurs og/eller utdanning innenfor veiledningspedagogikk og hybridmodellen gir muligheter til å ta denne kunnskapen i bruk og skaffe seg god erfaringskompetanse på området. Dessuten kan det tenkes at det å gi veilederne den tilliten det er å nærme seg SE-metodikken, har gjort at veilederne ønsker å vise at de*

³ Hentet fra notatet "Erfaringsrapport om prosjektet - Mentornettverket i Midtre Namdal og utvikling av oppfølgingsmodellen «hybridmodellen», skrevet av Mona K. Rømuld og Hege M Frilund. Mottatt på e-post 22.02.19.

er kapable til å følge opp godt og riktig, de også. Dette er en anerkjennelse i forhold til veiledernes kompetanse og evne til å tilpasse seg en annen arbeidsform.

- *Veien videre for “mentornettverket i Midtre Namdal» er å implementere tenkningen i den nye hybridmodellen inn i ordinær drift. NAV Midtre Namdal har et jobbhus der ungdom med sammensatte utfordringer deltar på et 6 uker langt kurs. I løpet av denne tiden, kartlegges de unge gjennom kartleggingsverktøyet VIP24 og samtidig får veilederne mulighet til å bli veldig godt kjent med hver ungdom, gjennom flere samtaler både individuelt og i gruppe. En kan se for seg en kobling av jobbhuset mot hybridmodellen som videre oppfølging av kandidatene som ønsker å prøve seg ut i jobb og trenger tett oppfølging. Videre er det en mulig kobling opp mot gruppeinnkallinger av ungdom som kan knyttes direkte på en prosess gjennom hybridmodellen. Vi har også erfaring mot unge med nedsatt funksjonsevne, som står i fare for å miste læreplass. Og at det å koble en mentor og tett oppfølging til en slik sak, kan føre til at den unge lykkes med å fullføre læretid og oppnå fagbrev. Så ut fra dette, kan man tenke at et samarbeid med opplæringskontorene kan være fruktbart. Hybridmodellen har altså mange anvendelsesmuligheter, ikke bare i forhold til oppfølging av unge, men til andre grupper som også har et tett oppfølgingsbehov gjennom arbeidstrening.*
- *IA-avtalen inneholder ikke lengre arbeidsinkludering som tema. I og med at de ikke lengre har en oppgave i forhold til arbeidsinkludering, kan vi dessverre ikke regne med IA-rådgivers innsats i hybridmodellen. Denne rollen kan overtas av f.eks. markedskontakt.*

7. Avsluttende drøfting

Samarbeid om oppfølging på arbeidsplassen

Basert på mentorenes beskrivelser kan kjennetegn på hybridmodellens brukere oppsummeres med at de gjennomgående har forholdsvis omfattende og komplekse behov, lite/broket arbeidserfaring, og at de har utfordringer knyttet særlig til sosiale ferdigheter og kompetanse. I arbeidet med disse brukerne må det tas utgangspunkt i den enkeltes interesser, ressurser, tilrettelegging og støttebehov. Støttebehovene tyder på at det er mer behov for langsiktig jobbutvikling enn tradisjonell arbeidsformidling. Det er stort behov for kvalitetsoppfølging på arbeidsplassen. Oppfølgingen skal sikre at brukeren opplever økt mestringstro.

Bruk av mentor i hybridmodellen ser ut til å kreve inkluderingsforløp som inkluderer praksisperioder eller arbeidstrening som strekker seg langt utover tre måneder. Selv om det ser ut til å være stor fleksibilitet fra NAVs side, viser eksemplene både mentorer og brukere som blir stresset og engstelige av NAVs formelle og kortvarige tidsfrister.

Det er rimelig å forstå en utplassering som en svært belastende arbeidssituasjon med ukjente og uvante jobbkrav og at den utplasserte brukeren opplever små muligheter til å styre sin egen arbeidshverdag. «Krav-kontroll-støtte-modellen» (Karasek & Theorell 1990) og «jobbkarakteristikk-modellen» (Hackman & Oldham 1974) i arbeidsmiljøforskningen understreker betydningen av balanse mellom krav, kontroll og støttdimensjoner i arbeidet. Det blir vist til at høy grad av autonomi, feedback og oppgavevariasjon, samt at arbeidsoppgaven har betydning for virksomheten, gir effekt på motivasjon, arbeidsytelse, jobbtillfredshet, fravær og turnover. Samtidig vil en mer passiv arbeidssituasjon med lave krav og liten kontroll gi lite læring, utvikling, mestring og motivasjon.

Mentors rolleforståelse er å bidra til trygghet, tilpasset opplæring og sosial inkludering. I samarbeidet med NAV forstår og analyserer mentor brukeren. Mentor er en person som er lett tilgjengelig for brukeren på arbeidsplassen. Mentor fungerer som lærer og gir den nødvendige støtten for at brukeren skal oppleve økt mestring og motivasjon. Det som er spesielt utfordrende for mentor er å finne den riktige balanse mellom å pushe og tilpasse, å håndtere akutte situasjoner som oppstår, og å vite hva som skal gjøres når utviklingen stopper.

Med disse utfordringene er mentor avhengig av å få tilstrekkelig støtte fra NAV-veileder. Mentorene er jevnt over fornøyd med samarbeidet med NAV, men ikke alltid med oppfølgingen fra NAV. Mentorene forventer ofte at NAV skal bidra mer for å øke sannsynligheten for en varig arbeidslivstilknytning for brukeren. Basert på mentorenes erfaringer virker det rimelig å påpeke at NAV-veileder må a) lytte til mentorene og b) vurdere om oppfølgingen som kan gis er tilstrekkelig eller om dette er utfordringer som krever jobbspesialistmodellen. Den største feilen NAV-veileder i hybridmodellen kan gjøre er å overlate ansvaret til mentor/bedriften. Det er den feilen mange av mentorene tidligere har erfart gjennom de tradisjonelle utplasseringene i saksbehandlermodellen.

Det er lite sannsynlig at det skal være mulig å vite hvilke problemer som vil oppstå før utplasseringen. Det er ofte mye usikkerhet, prøving og feiling knyttet til den enkeltes faglige og sosiale utvikling i arbeidsrelasjonen, og det er dermed vanskelig å estimere tidsbruk på oppfølging. Det er også vanskelig å vurdere på forhånd om mentor har kompetanse og muligheter til å tilby den oppfølgingen som er nødvendig. I praksis viser det seg vanskelig å fastslå hvordan rollefordelingen mellom NAV-veileder og mentor skal være. Dette er indikasjoners på at hybridmodellen ikke lar seg standardisere. Mentorenes forslag til arbeids- og ansvarsfordeling er at mentor tar seg av alt med arbeidsoppgaver og den sosiale inkluderingen på arbeidsplassen, mens NAV-veileder tar seg av alt det andre, det formelle og det å ordne og holde kontakt med fastlege, psykolog, familie og fritidsforhold. Samtidig viser

eksemplene at mentor ofte er avhengig av faglige innspill og vurderinger knyttet til oppfølgingen på arbeidsplassen. Spørsmålet er da om NAV-veileder har tilstrekkelig kompetanse eller om andre fagfolk må på banen. Dette er en faglig utfordring i både hybridmodellen og i jobbspesialistmodellen, men normalt vil for eksempel en jobbspesialist i IPS ha spesiell kompetanse knyttet til diagnoserelatert atferd innen psykisk helse.

Utvikling av inkluderingskompetanse i virksomhetene

NAV-veiledernes fokus på mentorkonseptet i tilnærmingen til virksomheter ser ut til å virke ansvarliggjørende på arbeidsgiver/mentor. Overfor arbeidsgiverne framstår konseptet som mer faglig gjennomtenkt enn NAVs utplasseringer ellers (saksbehandlermodellen). Det ser ut til at hybridmodellen fungerer når NAV-veileder gir en oppfølgingsinnsats som i sterk grad ivareta mentors trygghet. Dette er en type oppfølging som er mer fleksibel, løsningsorientert og proaktiv enn ved saksbehandlermodellen. Selv om NAV-veilederen i hybridmodellen befinner seg i en «delt stilling» (kvalitetsoppfølging + vanlig regelbasert oppfølging), må veilederen innvilges stor grad av fleksibilitet og autonomi for at modellen skal fungere. Samtidig er dette ikke NAV-veiledere som driver med «ren proaktiv oppfølging», som i jobbspesialistmodellen.

Mentorkonseptet ser ut til å ha en stor læringseffekt på de involverte mentorene, konseptet trigger faginteresse for å bidra i arbeidsinkludering for brukere med større og mer komplekse bistandsbehov. Noen mentorer ønsker selv å utvikle sin faglighet og forståelse av hvilke rammer de har å forholde seg til. I sum kan det se ut til at mentorkonseptet, slik det blir anvendt i hybridmodellen, har en kunnskapsutviklende – og dermed forpliktende – funksjon i virksomhetene. Med såpass stor investering i inkluderingsforløpet fra virksomhetens side, er det sannsynlig at langtidseffekten blir sterkere enn ved saksbehandlermodellen. Det kan også tenkes at langtidseffekten også blir bedre med hybridmodellen enn ved jobbspesialistmodellen fordi det i hybridmodellen satses sterkere på mobilisering av virksomhetsinterne ressurser. Økt vektlegging av «naturlig bistand» har lenge vært etterlyst i Supported Employment, blant annet på grunn av manglende langtidseffekt. For eksempel varer jobber som er etablert gjennom IPS ofte ikke lenger enn 6 til 8 måneder (Stacy, Stefanovics & Rosenheck 2017) og ofte er brukere som har fått ansettelse gjennom SE svakt sosialt inkludert på arbeidsplassen (Wilson 2003, Novak mfl. 2011). Årsaker til at jobber etablert gjennom SE blir avsluttet er blant annet vansker med impuls kontroll, negativ utvikling i relasjonene på arbeidsplassen, at arbeidet blir for dårlig utført, sviktende oppmøte og sosiale og atferdsmessige forhold (West et al. 2015). Mange arbeidsgivere peker dessuten på manglende åpenhet og for lite støtte fra NAVs side (Schafft & Spjelkavik 2014).

Eksemplene viser at hybridmodellen har potensial for å styrke lærlinger som trenger mer oppfølging. Det kan tenkes at hybridmodellen har flere anvendelsesmuligheter overfor grupper som har behov for oppfølging gjennom praksis og arbeidstrening.

Utfordringer med mentornettverk

Delprosjektene har faglig grunnlag i «place – train» og Supported Employment, dvs en tilnærming som tar utgangspunkt i den enkelte brukers behov og interesser for så å finne passende arbeidsplass og arbeidsoppgaver. Mentornettverk er ikke vanlig hverken i saksbehandlermodellen eller i jobbspesialistmodellen. Mentornettverk er utfordrende i hybridmodellen, som ikke baserer seg på faste virksomheter som brukerne skal utplasseres i. Mentor i hybridmodellen blir identifisert når NAV-veileder sammen med brukeren har funnet fram til relevant virksomhet. Brukerne - og dermed mentorene - i denne tilnærmingen er ofte

lite homogene f.eks. når det gjelder interesser og utfordringer. Etter hvert som flere inkluderingsforløp blir igangsatt befinner et økende antall mentorer seg i en rekke virksomheter med ulik størrelse, i ulike bransjer og er geografisk spredt.

Mentornettverk forutsetter at inkluderingsforløpene skaper såpass store utfordringer at mentorene har behov for mentorsamlinger. Noen av mentorene har gitt uttrykk for at de ikke har særlig nytte av samlingene, mens andre har opplevd samlingene som faglig kunnskapsutviklende. Det er viktig å merke seg at det særlig er utvekslingen av erfaringer med andre mentorer de har sett som verdifullt.

Erfaringsutveksling i nettverkssamlinger har foregått i begge delprosjektene, men det kan bli krevende over tid å tilpasse nettverkssamlinger til den enkelte mentors behov og det kan bli krevende for mentorer å dra ofte fra jobben til nettverkssamlinger, særlig i virksomheter med få ansatte. For NAV er det ressurskrevende å gjennomføre mentorsamlinger når mentorene kommer fra mange ulike virksomheter som er geografisk spredt. For NAV er det naturligvis ressurskrevende og frustrerende med mye planlegging og organisering for samlinger som får lite oppmøte. På den andre siden kan det godt tenkes at slike samlinger er viktig for utvikling av mentoridentitet – interessen for erfaringsutveksling blant flere av mentorene tyder på det.

Referanser

Bauman (1989). *Modernity and the Holocaust*: Cornell University Press.

Frøyland & Spjelkavik (red) (2014). *Inkluderingskompetanse. Ordinært arbeidsliv som mål og middel*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Garvey (2007). *The developments in mentoring research*.

<http://scottishmentoringnetwork.co.uk/assets/downloads/resources/Development-in-Mentoring-Research.pdf>

Grint (2010). *Leadership: A very short introduction*: Oxford University Press.

Hackman & Oldham (1974). *The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Department of Administrative Sciences: Yale University.

Karasek & Theorell (1990). *Healthy Work: Stress, productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.

Klethagen & Spjelkavik (2018). *Arbeidsinkludering og mentor. Første delrapport i prosjektet "Samarbeid om utvikling av inkluderingskompetanse i virksomhetene ved hjelp av «naturlig bistand» (mentor)"*. FoU-resultat 01:2018. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet.

NOU 2012:6 *Arbeidsrettede tiltak*. Oslo: Arbeidsdepartementet.

Schafft & Spjelkavik (2014). *Arbeidsgiveres erfaringer med inkludering. I: Frøyland & Spjelkavik (red) (2014)*.

Shea (2002). *Mentoring California USA*. Crisp Publication.

Skorstad (2011). *Omstillinger i arbeidslivet: Importerte moter og nasjonale tradisjoner*. Gyldendal, Oslo

Skogstad (2000). *Psykososiale faktorer i arbeidet. I: Einarsen & Skogstad (red.), Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer (s. 15-34)*. Bergen: Fagbokforlaget.

Spjelkavik, Mamelund & Schafft (2016). *Inkluderingskompetanse i NAV. Evaluering av forsøket Kjerneoppgaver i NAV*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Stacy, Stefanovics & Rosenheck (2017). *Reasons For Job Loss Among Homeless Veterans In Supported Employment*. *American Journal of Psychiatric Rehabilitation* Vol. 20 , Iss. 1, 2017.

West, Targett, Wehman, Cifu, Davis (2015), *Separation from supported employment: a retrospective chart review study*. *Disability and Rehabilitation* Vol. 37 , Iss. 12, 2015.

POSTADRESSE:

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

TELEFON:

23 36 92 00

E-POST:

postmottak-afi@oslomet.no