



ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET AFI

Inkluderingskompetanse som samskaping Underveisrapport

Øystein Spjelkavik, Heidi Enehaug og Angelika Schafft

OSLO METROPOLITAN UNIVERSITY
STORBYUNIVERSITETET

AFI-notat nummer 2022:01

**Tittel: Inkluderingskompetanse som samskaping
Underveisrapport**

Forfatter: Øystein Spjelkavik, Heidi Enehaug og Angelika Schafft

Prosjekt: Inkluderingskompetanse som samskaping

Prosjektleder: Øystein Spjelkavik

Oppdragsgiver: NAV FoU

ISBN 978-82-7609-436-7

© Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet – storbyuniversitetet, 2022

© Work Research Institute (AFI), OsloMet – Oslo Metropolitan University, 2022

© 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

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

Telefon: +47 93 29 80 30

E-post: postmottak-afi@oslomet.no

Webadresse: oslomet.no/om/afi

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

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

Innhold

1 Forsknings- og utviklingsprosjekt.....	6
1.1 Bakgrunn: «Hybridmodellen»	6
1.2 Faglig forankring: Inkluderingskompetanse og organisasjonslæring.....	7
1.3 Organisering og forskningsdesign.....	7
1.4 Prosjektets mål og problemstillinger.....	9
1.5 Forskningsmetode	9
2 Nullpunktsanalyse	12
2.1 Intervjuundersøkelsen	12
2.2 Spørreundersøkelsen.....	14
2.3 Veiledernes egne beskrivelser av styrker og svakheter ved mentortiltaket.....	18
2.4 Avsluttende kommentar	20
3 Mentorprogrammer, mentorordninger og utvikling av inkluderingskompetanse	21
3.1 Mentorroller.....	21
3.2 Mentortiltaket i NAV	26
3.3 Erfaringer fra Danmark	26
3.4 Mentorrollen i prosjektet	27
4 Prosjektutvikling.....	29
4.1 Diskusjon om mål og problemstillinger.....	29
4.2 Kommunikasjon og framdrift.....	30
4.3 Lokalkontorene	31
4.4 Målgruppe.....	32
4.5 Utvikling av mentorressurs	33
4.6 Organisasjonslæring.....	34
4.7 Spredning.....	35
5 Oppsummering og videre utvikling	37
5.1 Prosjektutviklingen.....	37
5.2 Organisasjonslæring.....	38
5.3 Videre utforskning.....	39

6 Referanser	41
---------------------------	-----------

Figurer

Figur 1 Inkluderingskompetanse gjennom samskaping.....	38
--	----

Tabeller

Tabell 1 Bruk av mentortiltaket i 21 case	14
Tabell 2 Antall brukere mentortiltaket ble iverksatt for i årene 2019 og 2020	14
Tabell 3 Initiativtaker til bruk av mentortilskudd	15
Tabell 4 Brukers eventuelle tilknytning til bedrift ved iverksettelse.....	15
Tabell 5 Samarbeidskvalitet fordelt på kontakt med bruker/kandidat og mentor.....	16
Tabell 6 Mentortiltakets varighet	17
Tabell 7 Brukers tilknytningsform til bedrift etter avslutning.....	17

Sammendrag

Prosjektet «Inkluderingskompetanse som samskaping» (2020–2023) er finansiert av NAV FoU. FoU-prosjektet har to overordnede mål: 1) Utvikle praksisnære læringsmodeller for utvikling av inkluderingskompetanse blant NAV-veiledere, 2) Utvikle inkluderingskompetanse i bedrifter gjennom samskaping mellom veiledere, brukere og mentorer om mentortiltaket.

Forskningsdesignet er hovedsakelig kvalitativt orientert og legger opp til forskningsstøttet organisasjonslæring. I prosjektet deltar NAV i Agder (med lokalkontorene NAV Kristiansand og NAV Lister), NAV i Trøndelag (med lokalkontorene NAV Midtre Gauldal og NAV Malvik) og NAV i Vestland (med lokalkontorene NAV Bergen Vest og NAV Høyanger). Fra Arbeids- og velferdsdirektoratet deltar Arbeids- og tjenesteavdelingen (Arbeidsinkluderingskontoret i Virkemiddelseksjonen og Markedskontoret i Arbeidsmarkedsseksjonen) og Kunnskapsavdelingen (Økt kompetanse prosjektet). I tillegg deltar NAV i Møre og Romsdal og NAV i Vest-Viken med to NAV-kontor hver. Disse deltar som «gjester» i utviklingsprosjektets fellesarenaer (Teams og fysiske samlinger), men er ikke omfattet av forskningen.

Nullpunktsanalysen viser eksempler på utvikling av inkluderingskompetanse både i NAV og i bedrift, men indikerer samtidig behov for å utvikle tettere samarbeid mellom NAV og arbeidsplass. En avgrenset litteraturstudie viser at erfaringer fra mentorrollens relasjonelle aspekter danner et nyttig bakgrunnstappe for «hybridmodellen». Bedriftsintern støtte kan bidra til organisatorisk læring dersom det skjer en individuell læring og utvikling hos både mentor og kandidat og i arbeidsmiljøet som helhet. Samskaping om arbeidsmarkedstiltak på arbeidsplass gir innovasjon i tjenesteytingen, utvikler tillit, fleksibel innsats, samt tettere kobling mellom NAV-kontor og lokalt arbeidsliv.

Den aktive utviklingen og utforskningen av «hybridmodellen» har gått saktere enn forventet. Årsaken ser ut til å være begrensninger skapt av pandemien, generelt høyt arbeidspress på kontorene og usikkerhet knyttet til praksis i selve «hybridmodellen». Modellen innebærer at veileder utvikler en praksis som omfatter kontakt med brukere og arbeidsgivere i en tidlig fase, og en mentor skal identifiseres. Selv om mange veiledere har erfaring med mentortiltaket, framstår samskaping med mentor og organisasjonslæring i NAV som både nytt og utfordrende.

Prosjektet har ført til økt intern samskaping ved NAV-kontorene. Ved utgangen av 2021 var alle deltakerkontorene i gang med aktiviteter knyttet til utvikling og utforsking av «hybridmodellen». OsloMet har utviklet kurset «Inkluderingskompetanse som samskaping» og flere NAV-kontor og bedrifter har signalisert interesse for utvikling av «hybridmodellen» og mentorressurser på arbeidsplassen. Sentrale punkter for det videre prosjektforløpet:

- Relasjonen mellom fylkeskontakter og lokalkontor bør styrkes, for eksempel i planlegging og gjennomføring av hyppigere fylkesvise samlinger. Den direkte kontakten mellom forskerne og lokalkontorenes egne kontaktpersoner videreføres.
- Utvikling av inkluderingskompetanse på NAV-kontoret bør i større grad forstås som organisasjonslæring ved at involverte veiledere, markedsrådgivere og andre etablerer interne møteplasser for erfaringsutveksling med sikte på å utforske og utvikle «hybridmodellen». Tjenesteinnovasjon basert på inkluderingskompetanse og tett samarbeid med bedrift/mentor må være et organisatorisk, ikke individuelt, anliggende.
- Det bør vurderes om «hybridmodellen» også omfatter saker der brukeren allerede er i tiltak/bedrift og om utvikling av mentorressurs i bedrift forutsetter bruk av mentortiltaket.

1 Forsknings- og utviklingsprosjekt

1.1 Bakgrunn: «Hybridmodellen»

For å styrke arbeidsinkluderingen har NAV i løpet av de siste årene implementert Supported Employment og dermed etablert og styrket en ny rolle, jobbspesialisten. Jobbspesialistrollen innebærer en spesialisering av den arbeidsrettede oppfølgingen der de som ønsker det får individuell oppfølging i inkluderingsprosessen uten krav om at vedkommende må være spesielt «jobb- eller formidlingsklar» (Spjelkavik, Mamelund, and Schafft 2016; Schönfelder et al. 2020). Sammenliknet med vanlige NAV-veiledere, har jobbspesialistene små brukerporteføljer og de har heller ikke noe saksbehandlingsansvar. Jobbspesialisten er i hovedsak en feltarbeider – det forventes at jobbspesialisten tilbringer det meste av sin tid utenfor kontoret, mens NAV-veilederen er en kontorarbeider eller «bakkebyråkrat» (Spjelkavik et al. 2020).

Det er fortsatt lite tradisjon for at ordinære veiledere samarbeider direkte og tett med aktører internt i bedrifter om arbeidsinkludering. Samtidig er dette en forutsetning for utvikling av inkluderingskompetanse i større deler av NAV. Økt involvering blant ordinære veiledere basert på samtidig utvikling av inkluderingskompetanse er et sentralt aspekt i dette forsknings- og utviklingsprosjektet.

Utgangspunktet for dette FoU-prosjektet er et tidligere modellutviklingsprosjekt finansiert av NAV FoU (Spjelkavik et al. 2020) som utviklet en tilnærming som innebar tettere kontakt mellom NAV-veiledere og bedrifter. I denne nye praksisen, som fikk benevnelsen «hybridmodellen», benyttet ordinære veiledere mentortiltaket i utvalgte brukersaker på en mer proaktiv, fleksibel og utadrettet måte enn hva som er vanlig. Veilederne anvendte hovedprinsipper i inkluderingskompetanse – de tok utgangspunkt i brukernes ønsker og interesser, identifiserte mentor i en relevant bedrift og fulgte opp og støttet både mentor og bruker. Både veiledere og mentorer vurderte erfaringene som interessante og kompetanseutviklende. For veilederne handlet det særlig om å ivareta bruker og mentor gjennom tillit, forpliktelse, fleksibilitet og løsningsorientering som gav økt mestringstro. I det tidligere prosjektet varierte både lederstøtte og prioritering, og til tider ble det lagt for lite til rette for erfaringsdeling og kunnskapsutvikling blant veilederne. Samarbeidet med mentor basert på inkluderingskompetanse ble likevel presentert som *innovasjon i tjenesteytingen innen arbeidsrettet oppfølging*.

Fra forskerståsted var prosjektutviklingen i det forrige prosjektet et godt eksempel på parallell utvikling av praksis og begreps- og modellutvikling, der teoretiske perspektiver og innsikt i hva som kreves i arbeidsinkludering ble utviklet gjennom den praksisen som etablerte seg i løpet av prosjektperioden. Når vi i denne rapporten bruker begrepene «hybridmodell» og «hybridveileder» er det viktig å merke seg at dette ikke en etablert modell i NAV, men en type utvikling og praksis som er i konstant bevegelse. «Hybridmodellen» er med andre ord verken ferdig utviklet eller implementert i NAV. Den videre utviklingen avhenger i stor grad av hvilke innsikter og resultater som kommer ut av det pågående FoU-prosjektet.

1.2 Faglig forankring: Inkluderingskompetanse og organisasjonslæring

Prosjektets faglige forankring og siktepunkt er utvikling av inkluderingskompetanse gjennom organisasjonslæring og samskaping mellom veiledere, brukere og bedrift.

En vanlig definisjon av samskaping i tilknytning til offentlig sektor er enkelt sagt at offentlige og private og/eller sivile aktører arbeider sammen gjennom å dele kunnskap og ressurser med hverandre (...). Det er snakk om en samarbeidsrelasjon, der både offentlige aktører og andre er involverte. På denne måten skiller samskaping seg fra outsourcing, der offentlig sektor overlater en oppgave til andre. Samskaping er heller ikke synonymt med høringer og ulike prosedyrer for at borgerne kan si sin mening om en sak, og det handler heller ikke om at offentlig sektor trekker seg tilbake, og overlater fellesskapet til sin egen skjebne. I tråd med det opprinnelige begrepet fra privat sektor forutsetter samskaping at både offentlig sektor og sivilsamfunn og/eller private aktører inngår som aktive deltakere i en prosess der verdi skapes (Røiseland and Lo 2019: 54-55).

Ifølge Fiol og Lyles (Fiol and Lyles 1985) er det fire kontekstuelle faktorer som har betydning for hvorvidt organisasjonslæring kan finne sted: 1) en bedriftskultur som understøtter læring, 2) strategier som tillater fleksibilitet, 3) en organisasjonsstruktur som både tillater innovasjon og nye innsikter og 4) miljømessige faktorer. Alle fire faktorer er sirkulært forbundet med hverandre – de både skaper og forsterker læring og er skapt av/gjennom læring.

Inkluderingskompetanse defineres som brukerfaglig kunnskap kombinert med kunnskap om bruk av ordinære arbeidsplasser for inkludering av mennesker med omfattende bistandsbehov (Frøyland and Spjelkavik 2014; Spjelkavik 2014). Sentrale teoretiske perspektiver er bred medvirkning og demokratiutvikling i arbeidslivet (Enehaug 2018; Frøyland and Spjelkavik 2014; Gustavsen 2011, 2010), samskaping og tjenesteinnovasjon (Tortzen 2019; Tortzen and Agger 2019; Torfing, Sørensen, and Røiseland 2019), organisatorisk læring (Argyris and Schön 1978, 1996; Senge 1990) og kunnskapsoverføring og -mobilisering (Dall and Caswell 2018; Straus, Tetroe, and Graham 2009; Cooper and Levin 2010; Andersen, Caswell, and Larsen 2017).

1.3 Organisering og forskningsdesign

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

I prosjektforarbeidene ble det lagt vekt på at fylkene og lokale NAV-kontor som skulle delta kunne vise til en tydelig interesse for – og forankring av – prosjektet. Det ble i brev til fylkene og i prosjektbeskrivelsen stilt følgende krav for deltakelse:

1. Fylket stiller med en faglig interessert fylkeskoordinator som er med i referansegruppen og som har ansvar for å fasilitere fylkesvise erfaringsutvekslinger, samt har fortløpende kontakt med de involverte NAV-kontorene i fylket. Intensjonen var at fylkeskontaktene skulle fungere som medforskere og være bindeleddet mellom forskerne og lokalkontorene.
2. Fylket identifiserer to NAV-kontor med tydelig lokal ledelsesforankring og avklarer følgende forutsetninger ved hvert av NAV-kontorene:

- a) Deltagelse blant veilederne skal være basert på frivillighet og interesse, men det må sannsynliggjøres at det ved oppstart er interesse fra flere av veilederne og at det underveis jobbes for at prosjektet forankres i hele NAV-kontoret; det må gis rom for intern erfaringsdeling og kunnskapsutvikling; det er ønskelig at så mange veiledere som mulig deltar for på den måten å muliggjøre organisasjonslæring på lokalkontornivået.
 - b) Aktuelle veiledere skal ha oppfølgingsansvaret for bruker, de kan ikke være jobbspesialister og de skal følge hovedprinsippene for «hybridmodellen» og «inkluderingskompetanse».
 - c) Brukere må tilhøre Inkluderingsdugnadens målgruppe og kan ikke være i oppfølgingstiltak.
 - d) Involverte veiledere må samarbeide med forskerne: lage intervjuavtaler med brukere, mentorer og arbeidsgivere, fortløpende dokumentere og registrere kontakt med brukere og mentorer, og delta på prosjektrelaterte samlinger.
3. NAV-kontorene må sammen med fylkene utvikle egne lokale mål og etablere egen utviklingsorganisasjon for å ivareta kompetanseutviklingen som organisasjonslæring ved kontoret.

Deltakere fra Arbeids- og velferdsdirektoratet:

- Kunnskapsavdelingen ved prosjektet Økt kompetanse (Solrun P. Straand)
- Arbeids- og tjenesteavdelingen:
 - Arbeidsinkluderingskontoret i Virkemiddelseksjonen (Tonje S. Rørvik)
 - Markedskontoret i Arbeidsmarkedsseksjonen (Gry M. Strømsnes. Fra januar 2022 deltar også Ann-Kathe Løken)

Fra direktoratets side ble det presisert at Kunnskapsavdelingen særlig skulle bidra i prosjektets første fase og man så prosjektet som en naturlig del av deres pågående prosjekt, Økt kompetanse. Det var fra direktoratets side derfor ønskelig at fylkene Trøndelag og Vestland, som var aktive i Økt kompetanse, fikk anledning til å delta i dette prosjektet.

Arbeidsinkluderingskontoret i Virkemiddelseksjonen var opptatt av hvordan prosjektet kunne bidra til faglig utvikling av mentortiltaket. Det ble likevel tidlig bestemt at forskningen ikke skulle ha et evalueringsperspektiv, men et organisatorisk læringsperspektiv. Dette medførte at prosjektets opprinnelige forskningsspørsmål ble noe endret (jf. diskusjon om prosjektets mål og problemstillinger).

Fra fylkene deltar:

NAV Agder: Kontaktperson Arve Haug

- Lokal kontakt NAV Lister: Jon Erling Erlandsen
- Lokal kontakt NAV Kristiansand: Tone Frøysaa Bech og Stian Kristoffer Åkset

NAV Trøndelag: Kontaktperson May-Liz Flatholm

- Lokal kontakt NAV Midtre Gauldal: Ann-Mari Horhagen
- Lokal kontakt NAV Malvik: Trine Kleveland

NAV Vestland: Kontaktperson Marianne C. Bjørkly

- Lokal kontakt NAV Bergen vest: Ina Grønstedt
- Lokal kontakt NAV Høyanger: Linn Elisabeth Dregelid I tillegg deltar to «gjestefylker»:

I tillegg deltar to «gjestefylker»:

- NAV Møre og Romsdal Kontaktperson Oddrun Sønderland. Lokalkontorene er NAV Hareid-Ulstein-Sand og NAV Kristiansund.
- NAV Vest-Viken («gjestefylke»): Fylkeskontakt Anita H Aastebøl. Lokalkontorene er NAV Drammen og NAV Lier.

Det er etablert en referansegruppe der prosjektlederne for det tidligere mentorprosjektet (Spjelkavik et al. 2020), Mona Kristin Rømuld og Lars Engebretsen, er med. Det er avholdt ett møte i referansegruppa i 2021, medlemmene var med på dialogkonferansen i mars 2021, deltar i prosjektets team i Teams og gjennomgår prosjektets rapporteringer.

1.4 Prosjektets mål og problemstillinger

Med utgangspunkt i det faglige grunnlaget for «hybridmodellen» (Spjelkavik et al. 2020), er fokus i FoU-prosjektet organisasjonslæring og kompetanseutvikling med flere fylker og NAV-kontor involvert. FoU-prosjektet har to overordnede mål:

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

Forskerhypotesen er at økt samskaping mellom veiledere, brukere og bedriftene gir økt kunnskap om hverandre og om utfordringer i arbeidsinkluderingen og utvikler inkluderingskompetanse i NAV og bedriftene.

1.5 Forskningsmetode

Datainnsamlingen har et longitudinelt design for å følge utviklingen i organisatorisk læring (i NAV), kompetanse (blant veiledere og mentorer) og inkluderingsforløp (brukere) over tid. Datainnsamlingen er i hovedsak basert på kvalitative metoder, men det skal også gjennomføres spørreundersøkelser rettet mot NAV og arbeidsgiversiden som gir muligheter for å sammenlikne tiltaksbruk.

- Nullpunktsanalyse:
 - **Intervjuundersøkelse med veiledere ved alle seks NAV-kontor:** Undersøkelsen ble gjennomført ved oppstart av prosjektet og gir data om den lokale problemdefinisjonen (nullpunktsanalyse) – hva som kjennetegner den tradisjonelle bruken av mentortiltaket og om NAV-veilederes involvering med mentor. I alt ble elleve veiledere intervjuet. Undersøkelsen ble gjennomført med en semi-strukturert intervjuguide på telefon og danner utgangspunkt for utarbeidelse av survey til alle NAV-kontor i de tre fylkene.
 - **Survey til alle NAV-kontor i de tre fylkene:** Surveyen er gjennomført elektronisk (QuestBack) og gir data om bruk av mentortiltaket og erfaringer med digital oppfølging av brukere og mentor. Undersøkelsen gir mulighet for sammenlignede analyser av deltakende og ikke-deltakende NAV-kontor (kontroll- og intervensjonsgruppe) og skal også gjentas i siste fase av prosjektperioden.
 - Nullpunktsanalysen blir presentert i kap. 2 i denne underveisrapporten.
- Litteratur og dokumentanalyse:
 - Relevante dokumenter som strategidokumenter, planer og møtereferater er en del av datagrunnlaget som belyser lokale temaer, lokal teori og veivalg underveis.

- I den opprinnelige prosjektbeskrivelsen var det planlagt å gjennomgå forskningslitteratur på bruk av mentor, bedriftsintern støtte og samskappingsmodeller. På bakgrunn av spørsmål og problemstillinger som er kommet opp, har vi konsentrert oss om litteratur knyttet til mentorbegrepet og naturlig bistand («natural supports») på arbeidsplassen. Dette blir presentert i kap. 3 i denne underveisrapporten.

Underveis- og resultatkartlegging: Det er utarbeidet et eget skjema som NAV-veiledere fortløpende bruker for å registrere kontaktpunkter med brukere og mentorer. Dette gir data om tilskudds- og tiltaksbruk, tidsbruk og resultater ved avslutning av mentorforløpet, samt vurdering knyttet til definerte suksesskriterier. Registreringsskjemaet er utarbeidet i samarbeid mellom forskere, fylker og NAV-kontor. NAV-veileder oversender skjemaet ved avslutning av det enkelte inkluderingsforløp – og ved prosjektslutt også for pågående inkluderingsforløp. (I den opprinnelige prosjektsøknaden het det at det ved eventuelt behov skulle registerdataanalyse vurderes. I og med at prosjektets fokus er dreid vekk fra formidlingsresultater og over mot organisasjonslæring, anses dette som uaktuelt innenfor prosjektets rammer, jf. diskusjonen om prosjektets forskningsspørsmål i kapittel 4.1). I møte med lokalkontaktene i august (referat 24.08.2021) kom det fram følgende uklarheter knyttet til datainnsamlingen:

- Registreringsskjemaet for veileder:
 - Når er en sak «avsluttet» dersom mentortiltaket ikke blir brukt?
 - Uklarhet når det gjelder hvem som skal signere samtykke. Dette må AFI klargjøre bedre!
 - Uklarhet når det gjelder lagring av samtykke og registreringsskjema ved NAV-kontoret.
 - Hvor og hvordan skal samtykkene lagres lokalt? Kan fylkeskontaktene bidra med noe her?
 - Ett av kontorene har valgt å lage et eget fellesområde der NAV-veilederne har hver sin mappe for registreringsskjema. Dette bidrar til intern åpenhet (alle har tilgang) og gjør det mulig å dele erfaringer utenom faste møter. En ide til etterfølgelse for andre kontorer?
 - Det har vært og er fortsatt dialog med lokalkontorene om disse uklarhetene.
- **Survey til alle involverte arbeidsgivere:** Surveyen aktiveres fortløpende ved gjennomført inkluderingsforløp som omfattes av tilnærmingen («hybridmodell»). Undersøkelsen blir gjennomført elektronisk eller per telefon. Undersøkelsen forutsetter at involvert NAV-veileder fortløpende holder oversikt over gjennomførte mentorforløp og skaffer til veie kontaktinformasjon til involverte arbeidsgivere.
 - Ved prosjektslutt vil det foregå aktive inkluderingsforløp – ved disse gjennomføres en avsluttende survey.
 - Det er så langt kommet inn svært få meldinger fra veiledere om avsluttede saker.
- **Dialogkonferanse:** Dialogkonferanser gir kunnskap om handling og kunnskap i handling. Konferansen er et verktøy for å initiere lokale utviklingsprosesser på basis av åpen dialog og refleksjon omkring konkrete situasjonsdefinisjoner, verdier og mål, såkalt dobbeltsløyfelæring. Konferansen er også verktøy for utvikling og korrigerende av igangsatte prosesser, såkalt enkeltsløyfelæring. Konferanseformen er basert på bred medvirkning, og på at flest mulig prosjektdeltakere skal delta. Konferansen er godt egnet til å innovere og analysere erfaringer. Hovedfokus på konferansene er utvikling av inkluderingskompetanse og organisasjonslæring i NAV-kontorene.
 - På grunn av koronasituasjonen ble den første dialogkonferansen arrangert digitalt 24. mars 2021. Den andre dialogkonferansen er planlagt gjennomført 21.04.2022.

- Nytt i forhold til opprinnelig prosjektbeskrivelse er at forskerne har deltatt i lokale samlinger med de involverte lokalkontorene i alle tre fylkene i løpet av høsten 2021. Planen er å videreføre dette i 2022.

En del av datainnsamlingen er utsatt på grunn av pandemien, men skal gjennomføres når forholdene blir mer gunstige:

- **Samtaleanalyse:** Forskerne skal observere samtaler mellom involverte NAV-veiledere og brukere. Formålet er ikke evaluering, men undersøkende og reflekterende. Observasjonene vil bli gjennomført på to tidspunkt ved hjelp av mobildiktafon som veileder aktiverer og arkiverer i godkjent Nettskjema. Analysene vil gi data om utvikling, kunnskapsoverføring, kunnskapsmobilisering og læring innen «arbeidsrettet oppfølging». Det forutsettes at de deltakende NAV-kontorene tilrettelegger for denne typen observasjon. I den opprinnelige prosjektbeskrivelsen var planen at samtaleobservasjon skulle gjennomføres også i relasjonen mellom veileder og mentor og mellom bruker og mentor. Dette har vi gått vekk fra på grunn av vansker knyttet til personvern hensyn.
- **Fokusgrupper:** Fokusgruppe er et temafokusert gruppeintervju som skal gjennomføres med involverte NAV-veiledere på hvert kontor på to tidspunkt, tidlig og sent i prosjektperioden, og vil bli styrt av to seniorforskere. Undersøkelsen vil gi data om hvordan veilederes erfaringer med mentorsamarbeid utvikles, samt om organisering, lederstøtte og organisatorisk læring på NAV-kontorene over tid. Det forutsettes at involverte NAV-kontor legger til rette for deltakelse og gjennomføring av fokusgruppene.
- **Semi-strukturerte dybdeintervjuer med mentorer/bedriftsinterne støttepersoner:** Undersøkelsen omfatter involverte mentorer/støttepersoner i bedriftene og vil bli gjennomført ansikt-til-ansikt på to tidspunkt i prosjektprosessen. Undersøkelsen vil gi data om hvilke utfordringer og muligheter som ligger i samskaping mellom mentor og NAV-veileder om bruk av mentortiltaket over tid. Erfaringer knyttet til deltakelse i mentornettverk vil også adresseres. Denne delen av undersøkelsen forutsetter at involvert NAV-veileder gjør avtaler om intervjuer med involverte mentorer på vegne av forskerne på to avtalte tidspunkt i løpet av prosjektperioden.

2 Nullpunktsanalyse

I denne delen av underveistrapporten ser vi nærmere på hvordan mentortiltaket ble brukt av deltakerkommunene i perioden 2019 og 2020. Resultatene av nullpunktsanalysen drøftes gjennomgående i relasjon til «hybridmodellens» forståelse av bruk av naturlig bistand eller bedriftsintern støtte (mentor/fadder) i bedrift.

2.1 Intervjuundersøkelsen

NAV-veilederne ble i intervjuene bedt om å beskrive bruken av mentortiltak med utgangspunkt i 2 konkrete saker. Tabellen under gir en oversikt over 21 ulike saker der veilederne i deltakerkommunene tok i bruk mentortilskudd i løpet av perioden 2019 og 2020.

Sak	Bransje	Begrunnelse for tiltak	Veileder kjente til bedrift før tiltak?	Brukers tilknytning til bedrift før tiltak	Kontakt veileder-mentor	Kontakt veileder-bruker	Kontakt veileder-arbeidsgiver (AG)	Er bruker tilknyttet bedrift ved tiltaks slutt?
5	Bygg & anlegg	Bruker trengte ekstra oppfølging	Ja	Avklaring	2-3 ganger per uke	Jevnlig	AG er mentor	Nei
4	Service	Bruker trengte ekstra oppfølging AG trengte ekstra sikkerhet ift kunder	Ja	Arbeidstrening	Cirka 2 ganger per måned	Ringer cirka 2 ganger per måned	Ringer cirka 2 ganger per måned	Ja med lønnsstilskudd
12	Helse og omsorg	Bruker trengte ekstra oppfølging og fast person å forholde seg til	Ja	Arbeidstrening	Cirka en gang per måned fast	Nesten ingen	Nesten ingen	Nei. Tok fagbrev og flyttet
16	Regnskap	Bruker trengte ekstra opplæring	Ja	Arbeidstrening	Cirka en gang per måned fast	Jevnlig	AG er mentor	Ja fast ansatt
15	Varehandel	Bruker trengte ekstra oppfølging	Ja	Arbeidstrening	Cirka en gang per måned fast	Fast møte en gang per måned	Cirka en gang per måned	Ja med lønnsstilskudd
11	Helse og omsorg	Bruker trengte ekstra oppfølging	Ja	Ingen	Cirka en gang per måned fast	Nesten ingen	Jevnlig	Ja fast ansatt
9	Industri	Bruker trengte bistand til opplæring	Ja	Ingen	Cirka hver 6. uke	Jevnlig kontakt	Jevnlig	Ja fast ansatt
14	Service	Bruker trengte ekstra opplæring	Nei	Arbeidstrening	Cirka to ganger per måned	Ringer cirka 1 gang per måned	AG er mentor	Ja fortsatt under fagopplæring i bedriften

Inkluderingskompetanse som samskaping

Sak	Bransje	Begrunnelse for tiltak	Veileder kjente til bedrift før tiltak?	Brukers tilknytning til bedrift før tiltak	Kontakt veileder-mentor	Kontakt veileder-bruker	Kontakt veileder-arbeidsgiver (AG)	Er bruker tilknyttet bedrift ved tiltaks slutt?
2	Bygg & anlegg	Bruker trengte drahjelp for å komme seg på jobb	Nei	Arbeidstrening	Daglig	Kun ved oppstart	Kun ved oppstart arbeidstrening, ikke ift mentortiltak	Nei
17	Utdanning	Bruker trengte ekstra oppfølging og opplæring	Ja	Elev	Ett par ganger totalt	Jevnlig	Ikke relevant fordi bruker er i utdanning og ikke i arbeid	Mangler info
6	Barnehage	For å styrke brukers rolle og kunnskap på arbeidsplassen	Ja	Tilkallingshjelp	Ett par ganger totalt	Kun ved oppstart	Jevnlig	Ja fortsatt i mentortiltak
3	Service	Bruker trengte ekstra oppfølging	Ja	Arbeidstrening	Hver tredje måned	Ringer hver 3.mnd	Cirka hver 3.mnd	Ja med lønnstilskudd
19	Varehandel	Bruker trengte ekstra oppfølging og opplæring	Nei	Arbeidstrening	Ingen	Nesten ingen	Nesten ingen	Nei
21	Helse og omsorg	Bruker trengte ekstra oppfølging og opplæring	Ja	Ingen	Ingen	Jevnlig	Ingen	Ja, men sykemeldt
18	Varehandel	Bruker trengte ekstra oppfølging og opplæring	Ja	Ingen	Ingen	Nesten ingen	Nesten ingen	Mangler info
20	Industri	Bruker trengte ekstra oppfølging og opplæring	Ja	Arbeidstrening	Lite kontakt	Nesten ingen	Nesten ingen	Nei
13	Regnskap	Bruker trengte ekstra opplæring	Ja	Arbeidstrening	Lite kontakt	Nesten ingen	AG er mentor	Ja med lønnstilskudd
1	Varehandel	Bruker trengte bistand til å bli jobbklar	Ja	Arbeidstrening	Lite kontakt	Bruker ønsket ikke kontakt	AG er mentor	Ja med lønnstilskudd
8	Helse og omsorg	Mentortiltak var forutsetning for å få innpass	Ja	Ingen	Ofte	Kun ved oppstart	Jevnlig	Mangler info
10	Service	Bruker trengte å lære om norsk arbeidskultur	Ja	Ingen	Ofte	Kun samtaler om økonomi og stønad	Ingen	Nei. Lærlingeplass annen bedrift

Inkluderingskompetanse som samskaping

Sak	Bransje	Begrunnelse for tiltak	Veileder kjente til bedrift før tiltak?	Brukers tilknytning til bedrift før tiltak	Kontakt veileder-mentor	Kontakt veileder-bruker	Kontakt veileder-arbeidsgiver (AG)	Er bruker tilknyttet bedrift ved tiltaksslutt?
7	Service	Bruker trengte ekstra oppfølging	Nei	Ingen	Ofte	Ringer cirka 2 ganger per uke	Jevnlig	Ja fortsatt i mentortiltak

Tabell 1 Bruk av mentortiltaket i 21 case, sortert etter: 1) kontakt mellom veileder og mentor, 2) brukers tilknytning til bedrift før tiltak og 3) veileders kjennskap til bedrift før tiltak

Tabell 1 viser at bruk av mentortiltaket gir relativt gode resultater på individnivå, 12 (av 21) personer er fremdeles tilknyttet bedrift ved tiltaksslutt, en person har fått lærlingeplass i annen bedrift. Fem personer har ingen tilknytning til bedrift, og i tre av sakene mangler veileder informasjon om den brukeren ved tiltaksslutt.

2.2 Spørreundersøkelsen

Av personvern hensyn ble ikke e-postadresser til NAV-veiledere innhentet. Vi ba i stedet prosjektets fylkeskontakter om å sende ut e-postinvitasjoner til alle NAV-ledere ved lokalkontorene i sine respektive fylker. De lokale NAV-lederne ble bedt om å sende ut en lenke til undersøkelsen til veiledere på sitt kontor.

Hvor utbredt er bruken av mentortiltaket blant respondentene?

Vi ser av tabell 2 at det mest vanlige er at veilederne som brukte mentortiltaket (74 prosent) brukte det for mellom en og tre brukere i den aktuelle toårsperioden. For enkelte veiledere har det imidlertid vært en mer utstrakt bruk – 26 prosent tok i bruk mentortiltaket for fire eller flere brukere. Disse resultatene, samt det at drøyt seks av ti veiledere som har besvart spørreundersøkelsen *ikke har brukt mentortiltaket siste to år*, kan tyde på at mentortiltaket har et urealisert potensial. Det viser også at NAV-veiledere i hovedsak bruker mentortiltaket for et begrenset antall brukere i sin portefølje. Vi skal i slutten av kapittelet komme nærmere inn på mulige forklaringer på dette.

Antall brukere	Prosent
1	30
2-3	44
4-5	16
5-10	6
10+	4

Tabell 2 Antall brukere mentortiltaket ble iverksatt for i årene 2019 og 2020, (n=201)

Initiativtaker til tiltaksbruken

Vi ser av tabell 3 at det i sju av ti tilfeller er NAV-veileder som tar initiativet til bruk av mentortiltaket, etterfulgt av arbeidsgiver i 16 prosent av tilfellene. Dette indikerer at arbeidsgivere har liten kunnskap om mentortiltaket, samt at tiltaksbruk ofte vil være avhengig av at NAV-veiledere har kjennskap til tiltaket og til inkluderingsprosessen på arbeidsplassen, og er motivert for å ta det i bruk.

Navn	Prosent
Arbeidsgiver	16
Bruker	2
Veileder	70
Hjelpemiddelsentralen	-
Vet ikke	2
Annet, beskriv:	10

Tabell 3 Initiativtaker til bruk av mentortilskudd (n=199)

10 prosent av respondentene krysset også av i kategorien annet. Analyser av de åpne svarene i denne kategorien viser at initiativ til bruken av mentortiltaket kan komme fra flere hold. Flere nevner at initiativet kommer fra partene i fellesskap, mens andre nevner at initiativet kom fra: jobbspesialist, veileder i fengsel, tiltaksbedrift, flyktningetjenesten i samarbeid med NAV, behandler, veileder i tiltak og tiltaksarrangør, og som en del av et prosjekt for inkludering.

Brukers tilknytning til bedrift når tiltaket iverksettes

I spørreundersøkelsen stilte vi en rekke spørsmål som var direkte knyttet til *den siste* bedriften der mentortiltaket ble iverksatt i perioden 2019–2020. Vi ba NAV-veileder svare på hvilken type tilknytning brukeren hadde til bedriften da mentortiltaket ble igangsatt. Som vi ser av tabell 4 var den største andelen av brukere allerede tilknyttet bedriften der mentortiltaket ble satt i gang, enten gjennom arbeidstrening, som midlertidig ansatt, eller som fast ansatt. Kun 14 prosent av brukerne var uten tilknytning til arbeidsplassen ved oppstart. Disse resultatene korresponderer med analysene fra intervjuundersøkelsen som ble referert tidligere i kapittelet.

Brukers arbeidsplasstilknytning	Prosent
Ingen	14
Arbeidstrening	55
Avklaring	-
Vikar	0,5
Skoleelev	6
Midlertidig ansatt	10
Fast ansatt	9
Annet, beskriv:	7

Tabell 4 Brukers eventuelle tilknytning til bedrift ved iverksettelse (n=200)

Fordelingen i tabellen over gir en indikasjon på at mentortiltaket hovedsakelig brukes etter at en mulig kandidat har vært på arbeidsplassen en periode, og at det er behovet for utvidet oppfølging og økonomisk støtte (mentortilskuddet) som utløser tiltaksbruken. Vi ser med andre ord at mentortiltaket i utgangspunktet brukes overfor brukere som allerede har en tilknytning til arbeidslivet.

Veileders kontakt med mentor og bruker

Et sentralt poeng i «hybridmodellen» er kvaliteten på kontakten mellom NAV-veileder og mentor i bedrift, samt kvaliteten på kontakten mellom NAV-veileder og bruker. I surveyundersøkelsen har vi anvendt en operasjonalisering av *samarbeidskvalitet* som er inspirert av «hybridmodellens» perspektiv på bruk av mentor/fadder i bedrift; *kontakthypighet*, *kontaktintensitet* og *kontaktform*. Innbakt i kvalitetsindikatorene ligger en forståelse av at kontakten ideelt sett foregår relativt hyppig og jevnt gjennom hele perioden, og med en kombinasjon av ulike kontaktformer. Denne forståelsen baserer seg på «hybridmodellens» vektlegging av *samskaping mellom NAV-veileder, mentor og bruker*.

		<i>Bruker</i>	<i>Mentor</i>
<i>Kontakthypighet</i>	Ukentlig	14	4
	Ca 1 gang per måned	36	26
	2-3 ganger per måned	32	42
	Mindre enn 1 gang per måned	16	18
	Aldri	-	3
<i>Kontaktintensitet</i>	Mest i begynnelsen	47	48
	Like mye gjennom hele perioden	46	43
	Mest på slutten	4	3
<i>Kontaktform</i>	Telefon	70	67
	E-post	9	45
	På bedriften	54	57
	På NAV-kontoret	25	7
	Digital kommunikasjon	53	13

Tabell 5 Samarbeidskvalitet fordelt på kontakt med bruker/kandidat og mentor på arbeidsplassen.

Tabell 5 gir også et bilde av hvilke typer *kontaktformer* som brukes i mentortiltaket. Her var det mulig å krysse av for flere svar og vi ser at den mest vanlige kontaktformen mellom veileder og både mentor og bruker er telefonkontakt. Deretter følger kontakt på bedriften. Her er noen kommentarer:

- Hadde kun kontakt med arbeidsgiver, som hadde kontakt med mentor. Mentors oppgave var å drive opplæring på spesifikke faglige områder
- Jeg hadde forholdsvis sjelden kontakt, men veileder fra tiltak hadde ofte kontakt (ca 1 gang i uka)
- Ble fulgt opp av veileder i AFT, men jeg vet ikke hvor hyppig. Kanskje ukentlig/annenhver uke?
- Kontakt med ansvarlig for mentor
- Hadde mest kontakt med personalleder, mens en kollega av bruker var den som fungerte som mentor

- Bruker deltok i eit prosjekt gjennom vaksenopplæringa. Der vaksenopplæringa hadde fysiske møter med arbeidsgiver 2-3 gongar i månaden.

Varighet på tiltak

Det er noe mer vanlig at mentortiltaket brukes mellom 3 og 6 måneder enn inntil 3 måneder eller 6 til 12 måneder, som vist i tabell 6. Samlet utgjør disse kategoriene likevel majoriteten.

Tiltakslengde	Prosent
3-6 måneder	36
Inntil 3 måneder	27
6-12 måneder	23
Tiltaket er ennå ikke avsluttet	10
Mer enn 12 måneder	5
N	199

Tabell 6 Mentortiltakets varighet

Hva skjer med bruker etter at tiltaket er avsluttet?

Vi har tidligere vist at kun 14 prosent av brukerne var *uten* tilknytning til bedrift/arbeidsplass før tiltaket ble iverksatt. Tabell 7 indikerer at mentortiltak kan bidra til at brukers relasjon til arbeidsplassen forsterkes og spiller en sentral rolle for utvikling av inkluderingskompetanse på arbeidsplassen (WIC). Samlet sett ser vi at 14 prosent av brukerne i kategoriene vikar, fast eller midlertidig ansatt *uten* lønnstilskudd. I tillegg er 4 av 10 fast eller midlertidig ansatt *med* lønnstilskudd ved avslutning av tiltak.

Tilknytningsform etter avslutning	Prosent
Midlertidig ansatt med lønnstilskudd	22
Fast ansatt med lønnstilskudd	18
Arbeidstrening	14
Ingen tilknytning	9
Læreplass/utdanning	9
Fast ansatt uten lønnstilskudd	8
Vikar	3
Midlertidig ansatt uten lønnstilskudd	3
Vet ikke	4
Annet, beskriv	11
N	180

Tabell 7 Brukers tilknytningsform til bedrift etter avslutning

Ikke alle saker er avsluttet ennå. En del respondenter beskriver også at det kan være kombinerte løsninger ved avsluttet tiltak eller oppgir alternativer som ikke var listet opp som faste svaralternativer:

- Bruker valgte å slutte i tiltaket før tiltaksperioden var ferdig
- Bruker flyttet, derfor avslutning av tiltak
- Midlertidig tilsetting, arbeidstrening, lønnstilskudd, fremdeles i tiltak

- Varierende fast ansatt med lønnstilskudd, fast ansatt uten lønnstilskudd, midlertidig ansatt med og uten lønnstilskudd
- Foreldrepermisjon
- Gjennomfører fortsatt utdanning
- Blir avklart ufør, skal etablere en VTAO plass

2.3 Veilederne egne beskrivelser av styrker og svakheter ved mentortiltaket

Spørreundersøkelsen ble avsluttet med et åpent spørsmål der veilederne ble bedt om å beskrive styrker og svakheter ved mentortiltaket. 153 respondenter besvarte spørsmålet.

Mentortiltaket bidrar til struktur og utvikling av arbeidsrelasjonen

Flere av veilederne fremhever at mentor i bedrift direkte bidrar til å styrke utviklingen av arbeidsrelasjonen, blant annet gjennom en *mer strukturert opplæring og oppfølging på arbeidsplassen*. Eksempelet under illustrer hvordan dette kan bidra til å utvikle løsninger også i situasjoner som har vært fastlåst i lengre tid, og overfor brukere med mer sammensatte og omfattende støttebehov:

- Med mentortiltaket brukte arbeidsgiver mer tid på opplæring enn de ellers ville gjort
- Dette var en bruker som var analfabet. Bedriften satte av tid til opplæring i ord og uttrykk som er viktig i norsk arbeidsliv, innenfor dette arbeidsfeltet. Bruker ville ikke fått denne opplæringen uten mentortiltaket
- Tiltaket er med på å styrke brukeren i utøving av arbeidsoppgavene, det å bli tryggere på seg selv og sin rolle på arbeidsplassen. Det å ha en fast person som en kan ta opp saker med, drøfte tema og problemstillinger er viktig
- Mentortiltaket styrket kompetansen til deltaker. Oppfølgingen førte til en god innføring i arbeidsoppgavene, og resulterte i jobb for deltaker

Utvikling av inkluderingskompetanse gjennom samskaping

Vi finner også eksempler på at mentortiltaket hos noen allerede brukes på en måte som et stykke på vei følger logikken i «hybridmodellen», og at det gjennom samhandling utvikles inkluderingskompetanse både i NAV og i bedrift. I eksempelet under ser vi at NAV-veileder er i aktiv samhandling med både bruker, mentor og arbeidsgiver, at det gjennom dette *samskapes endring i handlingsrommet*, og resultatet blir at man i fellesskap forhindrer at arbeidsrelasjonen avbrytes eller svekkes. Fellesskap forhindrer at arbeidsrelasjonen avbrytes eller svekkes.

Jeg har hatt kontakt med mentor – men også leder i avdelingen. Fra starten av tiltaket fungerte det utrolig bra med mentor – hun ga gode og tydelige tilbakemeldinger til bruker og hadde hyppig kontakt med ham og vi hadde faste evalueringer. Bruker uttrykte at han var veldig fornøyd med oppfølgingen han fikk. Mentor ga konkrete tilbakemeldinger om hva bruker burde jobbe med og støttet han i utviklingsprosessen. Underveis oppstod det litt utfordringer med samarbeidet på grunn av at bruker opplevde at mentor ble for direkte og ga bruker direkte tilbakemeldinger foran andre. Leder i avdelingen har måttet gå inn og snakke med begge parter. Jeg har også hatt samtaler med bruker og mentor og foreløpig ønsker begge å fortsette med arbeidet. Bruker var først veldig negativ, men er nå

innstilt på å forsøke å få til et godt samarbeid og opplever at leder har hørt på hans versjon og tatt tilbakemeldingene på alvor. Det er positivt med en mentor som kan hjelpe bruker til å forstå bedriften fra innsiden og som uttrykker et oppriktig ønske om å hjelpe bruker til å få kompetansen/opplæringen som trengs for å bli kvalifisert til jobben. Bruker har vært helt avhengig av hjelp fra en mentor for å forstå hvordan han skal planlegge arbeidshverdagen. Det kan være utfordrende dersom en mentor blir for direkte og "henger" ut bruker foran andre gjør at bruker mistet troen på samarbeidet. Krevende å følge opp når samarbeidet skar seg. Samtidig var det fint å oppleve at når bruker tok dette opp så ble han trodd og leder gikk inn for å "mekle" og forsøke å finne løsninger. Bruker har fremdeles mentortiltak og vi er midt i denne prosessen.

Hos flere av de andre veilederne finner vi refleksjoner og begrunnelser for hvorfor samskaping er nødvendig i utviklingen av arbeidsrelasjonen samt i arbeidet med å balansere brukers og arbeidsplassens behov. Veilederen under peker både på betydningen av kontinuerlig tilpasning, og indirekte også på utvikling av inkluderingskompetanse.

Min erfaring er at man er avhengig av å ha en tett og god relasjon med arbeidsgiver og arbeidssøker for å utarbeide en god plan for mentoroppfølgingen, ellers blir det lett et ekstra tilskudd til arbeidsgiver uten innhold for arbeidssøker. Man må ha god kunnskap om bedriftens behov og arbeidssøkers ressurser og utfordringer for å tilpasse nødvendig støtte fra mentor. Man må følge opp fortløpende for å ta høyde for de utfordringer som eventuelt dukker opp underveis, og støtte og tilpasse plan for oppfølging fra mentor. Også viktig å evaluere det som fungerer slik at arbeidssøker opplever mestring. Åpenhet har også vært avgjørende i de sakene jeg har erfaring fra. Dersom disse tingene er på plass så mener jeg det er ett godt tiltak. Jeg har brukt mentor både i forhold til arbeidssøkere som har behov for ekstra støtte for å lære arbeidsoppgaver og rutiner på arbeidsplass, men også i forhold til sosial inkludering for mennesker som trenger den ekstra tryggheten og støtten i at en person støtter og er kjent med utfordringer. Det som jeg har erfart som ekstra fint med mentor, er at det oppleves mindre stigmatiserende ettersom det er en kollega som bistår, kollegaen vil være der også etter at nav trekker seg ut og kan da bistå med naturlig bistand, dette er viktig og bra. På noen arbeidsplasser kan det bli kunstig og stigmatiserende for arbeidssøker dersom jobbspesialist utfører denne bistanden på arbeidsplassen, ikke like kult for alle å ha ei NAV-tante på slepp på byggeplassen, da har jeg erfart at det fungerer mye bedre med et forpliktende mentorsamarbeid mellom berørte parter.

Behov for å utvikle samskaping mellom NAV og arbeidsliv

Gjennom de åpne spørsmålene kom det også innspill som tyder på at det er behov for å utvikle samskapingen i relasjonen mellom NAV og arbeidsliv og at arbeidsplassene har behov for støtte fra NAV. Sitatene under illustrerer dette.

- Det var en svakhet ved oppfølgingen at veileder ikke hadde kontakt med mentor, men med en tredjeperson. Jeg mener utfordringene ville blitt oppdaget tidligere, og vi kunne hjulpet mentor og arbeidsgiver bedre hvis vi hadde hatt mer kontakt fra starten av. Det ble et tiltak som fungerte på papiret i den forstand at kandidaten fikk dokumentert flere timer praksis frem til en fagprøve. Samtidig så ble han nok ikke veiledet og styrket faglig i stor grad, da han heller ble satt til stadig lettere oppgaver, fordi han ikke var flink nok - og

opplæring/mentorering ville ta for mye tid. Dette ble først kommunisert fra arbeidsgiver i ettertid/ved avslutning av arbeidsforholdet

- Bruker fikk mulighet for unik opplæring, som ikke gikk på bekostning av bedriftens drift. Å få dette til krever god planlegging og oppfølging fra bruker, NAV og arbeidsgiver. Mentortiltaket er lite verdt om det ikke foreligger en god opplæringsplan. Vi ser dessverre at mentor ofte også ønskes brukt for å veie opp for satsene på lønnstilskudd, uten at dette fører til ytterligere opplæring av tiltaksdeltaker
- Mentortiltaket bidrar til at arbeidsgiver kan gi tilrettelagt oppfølging at fra både brukers og arbeidsgivers behov
- Det oppsto underveis noen vanskelige situasjoner som bedriften ikke formidlet til NAV når de oppsto. Dette kunne ødelegge for brukers mulighet for jobb. Når dette ble kjent for veileder ble det satt opp møte umiddelbart for å adressere dette. Det var bedre/enklere for bedriften at NAV tok opp problemstillingene. Vanskelighetene baserte seg på diskriminering / forskjellig minoritetsbakgrunn / og språkproblemer, og bedriften kviet seg for å ta opp dette da det var et vanskelig tema. Det kokte ned til misforståelser som ble gjennomgått med tolk, og det ble gått gjennom hvordan vi oppfører oss med kolleger og regler i arbeidslivet. Dette ble bedre med en gang det ble tatt opp. Her er lærdom til veileder /NAV å formidle til mentor/bedrift at det skal være enkelt å ta kontakt for bistand om slike ting oppstår.

2.4 Avsluttende kommentar

Gjennom analyser av spørreskjema og intervjuundersøkelser har vi sett eksempler på allerede utviklet inkluderingskompetanse både i NAV og i bedrift. Vi fant også elementer av samskaping mellom NAV og bedrift, samt eksempler på hvordan bruk av en mentor på arbeidsplassen bidrar til utvikling av «the person-environment-fit» over tid og på en måte som *balanserer brukers og bedriftens behov*. Sistnevnte er også delvis i tråd med et nylig publisert begrepsmessig skille mellom inkluderingskompetanse i NAV og *arbeidsplassens inkluderingskompetanse (WIC)* (Enehaug et al. 2021:4)¹.

¹ Arbeidsplassens inkluderingskompetanse (WIC – workplace inclusion competence): “the workplaces’ customized and contextually adapted approach to the day-to-day follow-up of people with reduced work ability, and knowledge-based accommodation of work tasks in order to meet and balance the needs of the individual and the organization”.

3 Mentorprogrammer, mentorordninger og utvikling av inkluderingskompetanse

Mentorprogrammer kan være en del av virksomheters integrasjonsstrategi for å oppnå mangfold i arbeidsstokken (Poulsen and Wittrock 2012). Det kan blant annet dreie seg om programmer for språkopplæring for innvandrere, der det samtidig tas sikte på å øke kompetansen i hele arbeidsmiljøet. Prosjektet GNN (Godt Nok Norsk) er et norsk eksempel for et undervisningsopplegg som involverer både ansatte, deltakere (innvandrere) og mentorer/ledere. Prosjektet viste at arbeidet med å utvikle språkferdigheter kan bidra til at den enkelte øker sin egen arbeidstakerkompetanse og at arbeidsplassen får ansatte med en mer adekvat kunnskap om arbeidsplassens behov (Enehaug and Widding 2011). Et vesentlig suksesskriterium i GNN-modellen er den aktive involveringen av flere nivåer på hver enkelt arbeidsplass som man får gjennom å la både ansatte, mentorer og ledere delta på ulike måter i kursopplegget, samt at språkopplæringen var orientert mot «arbeidsspråk» (ibid.) Lignende tilnærminger brukes også i andre skandinaviske land: I Danmark kalles en dansktalende kollega som gir veiledning og støtte ved språkopplæring på arbeidsplass for «sprogmakker» I Sverige har et «språkombud» en tilsvarende funksjon (Sandwall 2013). Fellestrekk for disse modellene for språkopplæring og arbeidsinkludering er at språkopplæring som foregår på arbeidsplass skjer i samspill med eksterne språkopplæringsressurser og metodisk ved å kombinere bruk av klasserom og arbeidsplass.

Ved mentorordninger som skal bidra til arbeidsintegrering av arbeidssøkere/ansatte med behov for mer bistand enn den virksomheten selv kan yte, kan en mentor være enten en bedriftsintern eller en ekstern person. En bedriftsintern mentor er gjerne en slags «fadder» og i visse tilfeller kan det gis økonomisk tilskudd til bedriften som frigjør ressurser til å yte ekstra bistand. En ekstern mentor er gjerne en veileder eller jobbspesialist som gir bistand til kandidaten og/eller dens kolleger/ledere, men det kan også være en venn, et familiemedlem. Når den eksterne mentors innsats er rettet mot utviklingen av arbeidsrelasjon, vil kolleger eller ledere i løpet av inkluderingsprosessen innta en slags intern mentorrolle og organisasjonen vil kunne utvikle inkluderingskompetanse (Falkum, Schafft, and Spjelkavik 2014; Schafft and Spjelkavik 2014).

3.1 Mentorroller

Mentorbegrepet har en lang historie helt fra antikken, der «mentor» opprinnelig ble forstått som en læremester, en eldre venn og rådgiver av den yngre. Fra 1970-tallet kom mentorbegrepet inn i organisasjons- og ledelsesteori med tanke på karriereutvikling i og for arbeidslivet (Poulsen and Wittrock 2012). Mentorrollen har siden utviklet seg i forskjellige retninger og begrepet «mentor» forstås og brukes på ulike måter. Poulsen & Wittrock (2012) beskriver ulike idealtypiske aspekter ved mentorrollen: «Sage on the stage», «Guide on the side» og «Learning alliance». De to grunnleggende mentorrollene er, ifølge forfatterne, mentoren som fasilitator, en med kompetanse og mentoren som rollemodell, en med «bagasje», relevant livserfaring.

I den nyere angloamerikanske litteraturen beskrives mentorer ofte som «Peer Providers» og fra Supported Employment kjenner vi begrepet «natural support». I Norge er mentorbegrepet blant annet knyttet til et NAV-tiltak og «mentorer» brukes også innen universitet- og høyskoleutdanning i forbindelse med akademisk karrierestøtte.

«Sage on the Stage»

Den klassiske mentor, en «vismann på scenen», er en senior, en kompetent og erfaren læremester. En som gir unge kandidater praktisk og bedriftsintern opplæring i fag og håndverk og som kan være både rollemodell og støtteperson for de unge. Denne rollen var særlig viktig i det tradisjonelle industrisamfunnet, der det var behov for å rekruttere og lære opp en stabil arbeidsstokk i bedrifter. En tilsvarende relasjon finner vi igjen i lærlingeordningen, der mesteren er instruktør og lærer på arbeidsplassen. Særlig fra USA kjenner man mentorens karrierefunksjon. I denne sammenhengen er mentor en person som i kraft av sin status, innflytelse og sine nyttige forbindelser («old boy's network») kan fungere som døråpner, og støtte opp under kandidatens karriere (Poulsen and Wittrock 2012).

«Guide on the Side»

Med fremveksten av kunnskapssamfunnet endret mentorrollen seg. En mentormodell som utviklet seg i Europa og som er utbredt i de skandinaviske land, er «veilederen en har ved sin side». Erfaring og kompetanse er fremdeles viktig, men status, makt og innflytelse spiller liten eller ingen rolle. Mentor er mindre styrende og vektlegger i større grad kandidatens selvstendighet og egenutvikling. Mentor kan fungere som en personlig sparringspartner for kandidaten. En mentor som innehar denne rollen behøver ikke være synlig for omgivelsene. Relasjonen mellom mentor og kandidat er preget av liten maktdistanse og mentor skal da heller ikke være kandidatens leder. Derimot kan vedkommende gjerne være en person utenfor virksomheten (Poulsen and Wittrock 2012).

«Learning Alliance»

«Et gjensidig lærende samarbeid» er et aspekt ved mentorrollen som er preget av den skandinaviske ledelseskulturen (liten maktdistanse, ansvarlighet og involvering/medvirkning). Det er en samarbeidsrelasjon mellom mentor og kandidat som gir læring hos begge parter og der begge parter også har ansvar for egen læring. Dette kan skje ved at mentor stiller spørsmål og gir kandidaten mulighet til å utvikle egne svar og løsninger. Mentor kan være en ekstern person, en som gjennom sin mentorgjerning utvikler sine egne evner som mentor og coach og som på denne måten også kan styrke sin egen karriere. Et gjensidig lærende samarbeid mellom mentor og kandidat kan bidra til at mentor får utviklet lederkompetanse, som aktiv lytting og anerkjennende kommunikasjon (Poulsen and Wittrock 2012).

Når kandidaten har omfattende bistandsbehov, slik det ofte vil være når vedkommende er på et tiltak, er ikke gjensidighet noe man tenker på i utgangspunktet. Det vil være en betydelig maktforskjell mellom mentor og kandidat med tanke på trygghet vs. usikkerhet, kunnskap vs. lærevansker osv. Derfor vil det også være nyttig at mentor reflekterer over denne maktforskjellen, prøver å leve seg inn i kandidatens emosjonelle verden og virkelighetsoppfatning. Maktforskjellen bør ikke ignoreres; det å kunne navigere mellom destruktiv og positiv makt handler om å utvikle inkluderingskompetanse som refleksiv praksis (Sannes and Spjelkavik 2014). Et annet aspekt ved denne refleksive praksisen kan være det som man i psykologien og pedagogikken omtaler som «epistemisk tillit» med referanse til epistemologi, læren om hvordan kunnskap oppnås. Epistemisk tillit omhandler individets tillit og vilje til å ta imot ny kunnskap og oppleve den som relevant og brukbar. Det å kjenne igjen og uttrykke gjenkjennelse om emosjonelle sider som påvirker læring og læreevner, i psykologien kalt for «mentaliserings», kan bidra til å bygge tillit og fremme læring (Fonagy et al. 2018; Fonagy and Allison 2014).

En relasjon der begge parter lærer av hverandre, og der begge ønsker å være nyttig for virksomheten gagnar også hele arbeidsorganisasjonen. Mentor kan bidra til å utvikle en

læringskultur i hele organisasjonen/bedriften. I den grad mentorgjæringen er knyttet til inkludering og kandidaten er en person som har spesielle bistandsbehov, kan dette forstås som utvikling av inkluderingskompetanse i bedrift (Poulsen and Wittrock 2012).

«Peer providers»

I den nyere angloamerikanske litteraturen beskrives mentorer ofte som «Peer Providers» (PP). Peer Providers er likepersoner, ofte unge voksne som skal bistå andre unge voksne i overgangen fra skole til arbeid og ved karrierebygging. Mesteparten av treff på litteratursøk med stikkord «mentor» er publikasjoner som nettopp handler om bistand til unge voksne, studenter, folk under utdanning og folk som skal utvikle sin karriere i arbeidslivet.

Delman & Klodnick (2017) undersøkte hvilken betydning ansettelsen av likepersoner har for unge voksne ansatte/arbeidssøkere med alvorlige psykiske lidelser (SMHD), sett fra disse likepersoners og deres veileders perspektiv. De arrangerte to fokusgrupper, den ene med likepersonene, den andre med veilederne. Forskerne identifiserte åtte faktorer som bidrar vesentlig til suksessen hos unge voksne «on the job»-peer providers: Deres utholdenhet, fortrolighet med jobben, det å være godt vant med jobben, dyktig kommunikasjon med kolleger, regelmessig og individualisert veiledning, støtte fra kolleger og støtte fra familien. Tilknytningen til en instans som støtter disse peer providers' utvikling med trening og veiledning, er også av stor betydning. Et viktig kjennetegn for PP-relasjonen er dens gjensidighet: Ved å dele sine livserfaringer med klientene og eksemplifisere muligheten for tilfriskning, bygges tillit og inspireres til håp (Delman, Delman, et al. 2017: 812).

En metastudie av forskningslitteratur på effekten av ulike mentorprogrammer, der 22 av 5068 artikler svarte til utvalgskriteriene (minst én signifikant forbedring gjennom innsatsen) konkluderte med at mentorprogrammer kan ha en god effekt med tanke på å hjelpe unge med funksjonshemninger i overgangen fra skole til videreutdanning (Post second education, PSE) eller arbeid (Lindsay, Hartman, and Fellin 2016).

Norske eksempler på en type rolle der man har likepersonstiltærminger, blant annet med tanke på tilfriskning og arbeidsintegrering, er «Medarbeider med brukererfaring (MB)» og «erfaringskonsulent». MB er en tiltærming der brukere med psykiske lidelser og vansker får en utdanning som skal gi dem muligheter til å arbeide brukerrettet innenfor det psykiske helsevesenet, hos NAV eller hos tiltaksarrangører. En ansatt medarbeider med brukererfaring kan bistå andre som befinner seg i en tilsvarende situasjon som de selv har erfart, både i behandlingsapparatet og i tiltak for arbeidsintegrering (Schafft, 2008). En lignende rolle, men der det ikke trengs noen tilsvarende utdanning, har personer i stillinger som erfaringskonsulent. Noen av dem jobber på individnivå med pasienter og pårørende i helse- og sosialtjeneste, noen på systemnivå med endringsarbeid og personalundervisning (Norvoll, 2011).

Basert på ovennevnte ser vi at den som velges som mentor i bedrift kan være en som har mye til felles med kandidaten, både med tanke på å oppnå tillit og bidra med relevant erfaring. En nyansatt person som nettopp fikk fagbrev, kan være mentor for en annen ungdom i samme bransje. Eller en ansatt som har slitt med tilsvarende helseplager eller funksjonshindre som kandidaten, kan kjenne igjen dennes utfordringer og bistandsbehov.

«Natural support» (naturlig bistand)

Ekstern bistand i arbeidsinkludering har forskjellige former. Den kan være direkte gitt til kandidaten selv eller indirekte, rettet mot kandidatens støttespillere. Ekstern bistand kan være veiledning fra en ekspert, en lærer eller jobbspesialist. Den kan bestå i økonomiske

kompensasjoner og/eller insentiver som for eksempel skattelette til mentorens arbeidsgiver. Og den kan være en kombinasjon av personlig og økonomisk støtte. Når det dreier seg om inkludering av en kandidat med bistandsbehov på grunn av helsemessige, sosiale forhold, er den eksterne støttespilleren fortrinnsvis en som har relevant helsefaglig eller sosialfaglig kompetanse.

Når kandidaten som mangler spesielle ferdigheter, kan en ekstern støtteperson bistå en kollega, mentoren, til å bli en god lærer for vedkommende ved å identifisere og skape situasjoner som gir egnede læringsmuligheter. Eksempelvis kan det dreie seg om språkutvikling på arbeidsplass, det kan være trening i systematisk instruksjon eller opplæring i å anvende digitale hjelpemidler som et pedagogisk redskap på arbeidsplassen. Bistanden som gis fra kolleger, ledere, interne mentorer til en ansatt eller kandidat kan kalles for «naturlig bistand». Innenfor Supported Employment (SE) blir det anbefalt å utvikle «naturlig bistand» («natural support»), der en bedriftsintern mentor, altså en kollega, gir støtte til en kandidat i et inkluderingsforløp. «Naturlig bistand» er en intern mentorrolle som utvikles av en ekstern «jobbspesialist». Begge roller har mentoraspekter (Cimera 2007; Corbiere et al. 2014).

Unge med lærevansker/utviklingshemming kan dra nytte av indirekte bistandsstrategier ved overgang fra skole til arbeid, herunder igangsetting av naturlig bistand:

Indirect student support strategies may include: (1) meeting with employers to negotiate the scope and environment of the job, (2) identifying natural supports, including co-workers who may serve as on-site mentors, (3) training co-workers to effectively and efficiently work with the student, (4) making regular contact with the manager and workplace mentor, and (5) providing ongoing support to managers and co-workers as needed (Scheef 2019: 224).

Forskning om naturlig bistand har en lang tradisjon. Mye av forskningslitteraturen handler om inkludering av personer med funksjonshemninger, herunder oftest lærevansker og utviklingshemninger. Butterworth og kolleger (1997) undersøkte betydningen av naturlig bistand for arbeidssøkere med utviklingshemming, der ETS (jobbspesialist) fungerer som fasilitator. De understreket at naturlig bistand må forstås fra et flerdimensjonalt perspektiv:

Individuals may receive work-related support through a variety of mechanisms including co-workers or supervisors, family and friends, external sources, or workplace procedures or tools such as a task checklist or sorting rack (Butterworth, Whitney-Thomas, and Shaw 1997: 11).

This emphasis shifts the ETS role from providing direct instruction to the employee with disabilities to facilitating problem solving and consultation with the employee, co-workers, and supervisor. Their work focuses on job design and task accommodations, methods of facilitating social interactions, and ways of recognizing and adapting elements of the workplace culture. This shift allows the employee with disabilities to have greater control over his or her inclusion and success on the job. It allows co-workers and supervisors to take greater responsibility for encouraging the inclusion and success of the employee with disabilities (Ibid.).

Utvikling av naturlig bistand går ut på at jobbspesialister involverer kandidatens kolleger i opplæringen, formidler hvilke spesielle bistandsbehov en kandidat kan ha i visse situasjoner, og bidrar til oppmerksomhet (awareness) for funksjonshindre. Dette gjør at kolleger etter hvert kan overta som støttepersoner, mentorer, slik at jobbspesialisten kan trekke seg ut (fade out).

Naturlig bistand fremmer ikke bare den fysiske, men også den sosiale integreringen på arbeidsplassen. Gustafsson, Peralta mfl.(2018) intervjuet 19 personer som ved hjelp av SE ble

ansatt i ulike virksomheter. To hovedtemaer var fremtredende i disse ansattes erfaringer med sosial inkludering: Betydningen av å bli verdsatt som medarbeider og følelsen av sosial tilhørighet. Det å få opplæring av en kollega, heller enn av en leder eller job coach, var en viktig for å kunne bli en del av fellesskapet:

A person's being afforded the opportunity to learn by observing "role models" in his/her workplace can increase self-efficacy (Bandura 1997) and is thus an important strategy within SE: to allow an instructor or co-worker and not the job coach to oversee the prospective employee's introduction to the workplace. To allow an 'insider' to be responsible for that introduction may also open up possibilities for the development of social relations (...) It may be important to stimulate relationships with co-workers, a so-called 'natural support', in the event that the initial support the employee received is, or had been, the responsibility of an instructor or manager. The best conditions for natural support appear to be created when the person has been introduced to the job by co-workers (Gustafsson, Peralta, and Danermark, 2018: 34).

Annen forskning viser at naturlig bistand kan redusere faren for at mennesker med alvorlige psykiske lidelser mister sin jobb:

When more work accommodations and natural supports are available in the workplace, particularly related to supervisor and coworker supports (particularly informational, instrumental and appraisal supports), people with severe mental disorders reduce their risk of losing their job. (...) In fact, having supportive coworkers and supervisors makes the work environment much more congenial regardless of disability (Corbiere et al. 2014: 95f).

Naturlig bistand kan ikke bare bidra til jobbfastholdelse, men også til å forebygge tilbakefall og dermed fungere som en vesentlig aspekt ved en helsefremmende arbeidsplass, uavhengig av om den ansatte har en psykisk lidelse eller ikke (ibid.).

En svensk studie, der deltakerne var ansatte som bisto personer med hjerneslag som var på arbeidspraksis i deres bedrifter, viste at bekrefter betydningen av klare rammer for disse «mentors» rolle. Rollen som støtteperson til en kollega med hjerneslag ble emosjonelt utfordrende:

They struggled to deal with their own feelings about the colleague who was not always acting like she/he did before. Furthermore, they described how there were no clear policies for their role in the RTW process. This led to feelings of insecurity and stress at times when they experienced difficulties in the work situation for their colleague. They felt anxious if there were doubts about how to proceed and if they lacked support from the employer (Nilsson et al. 2020: 218f).

Forskerne understreker behovet for en forpliktelse fra ledernes side og en avklaring av regler og rammer allerede i startfasen av RTW-prosessen og videre at diagnosespesifikk ekspertise trekkes inn:

Also, their different roles during the RTW process needs to be discussed and clarified in respect of expectations, responsibilities and possible contributions. This should preferably be done by a coordinator specialized in brain injury rehabilitation (Nilsson et al., 2020 : 220).

Også annen forskning viser viktigheten av at kolleger i en mentorrolle får diagnoserelevant opplæring for å kunne utøve sin støtterolle overfor en kollega eller arbeidssøker med en alvorlig psykisk lidelse (Delman, Kovich, et al. 2017; Spjelkavik et al. 2020) eller ervervet hjerneskade

(Spjelkavik et al. 2023). En aktuell problemstilling i denne sammenhengen vil være hvilke opplæringsbehov mentor eventuelt har, og hvem som skal gi denne opplæringen.

3.2 Mentortiltaket i NAV

Mentortiltaket i NAV er forankret i Tiltaksforskriften, kapittel 5, og går ut på at personer som trenger arbeidsrettet praktisk bistand, veiledning eller opplæring kan få en kollega som fungerer som mentor i virksomheten ved at NAV frikjøper en av de ansatte og kompenserer for den økonomiske belastningen som bedriften tilføres. Det er arbeidsgiver som søker om økonomisk støtte i form av mentortilskudd. Mentortiltaket gjennomføres ofte parallelt med, eller i forlengelsen av, andre tiltak, som arbeidstrening og lønntilskudd. Mentortiltaket kan også gis i forbindelse med fagopplæring for arbeidssøkere som gjennomfører opplæringstiltak.

Oxford Research har i samarbeid med Proba samfunnsanalyse evaluert mentortiltaket i NAV (Oxford-Research and PROBA-samfunnsanalyse 2018). Av rapporten går det fram at tiltaket brukes i forskjellige sammenhenger og overfor ulike grupper: 1) av ordinære bedrifter som et virkemiddel i rekrutteringssammenheng hvor flere søkere utprøves og noen ansettes etterpå, 2) i bedrifters rekrutteringsarbeid overfor arbeidssøkere som besitter den nødvendige tekniske eller faglige kompetansen, men som likevel trenger støtte for å fungere i arbeidslivet. Kandidatene kan også være eldre og ha erfaring med arbeidslivet, men har stått utenfor arbeidslivet en periode, 3) overfor ansatte som står i fare for å falle ut av arbeidslivet – med mål om at de skal stå i jobb.

Evalueringen påpeker at mentortiltaket har relasjonsbaserte sider som virker både på individnivå, for arbeidsmiljøet og for virksomhetens kompetanseutvikling. På individnivå skal dialogen mellom mentor og eksterne støttespillere som NAV og eventuelt et mentornettverk styrke mentoren og dens evne til å støtte kandidaten. En annen relasjonsbasert side ved tiltaket kan være at virksomheten gjennom mentorperioden også får økt sin egen kompetanse på kandidatens (og eventuelt ansattes) støttebehov, og på hvordan man veileder kandidaten (og eventuelt ansatte) for å skape mestring. Dette omtales også som inkluderingskompetanse. En annen mulig konsekvens for virksomheten kan være at arbeidsgiveren får økt sitt refleksjonsnivå rundt og kompetanse på faktorer som bidrar til et godt arbeidsmiljø i virksomheten (Oxford-Research and PROBA-samfunnsanalyse 2018:10).

I denne beskrivelsen av mentorrollens relasjonelle aspekter på ulike nivåer kan man gjenkjenne trekk som Poulsen og Wittrock (2012) har definert som «learning alliance».

3.3 Erfaringer fra Danmark

Oxford-Research og Proba-samfunnsanalyse har ved sin evaluering av den norske mentorordningen også kastet et sideblikk til våre skandinaviske naboland, Sverige og Danmark.

I Sverige fant forskerne ikke noen helt sammenlignbare ordninger på nasjonalt nivå. Det tiltaket som en oppfattet som likner mest, men med lite fokus på mentorskap, er «Utvecklingsanställning», også kalt «Lønebidrag för utveckling i anställning» (Oxford-Research and PROBA-samfunnsanalyse 2018: 76).

I Danmark har man en mentorordning som har visse likhetstrekk med NAVs mentortiltak, men administreres og utformes mer desentralisert. Den danske mentorordningen forvaltes kommunalt

av jobbsentrene, som har ansvar for bevilgningen av mentorstøtte, rekrutteringen av mentorer og løpende oppfølging av mentoraktivitetene (STAR 2018)².

De danske reglene for mentorstøtte er:

- Mentorordningen forpligter sig til mindst et ugentligt møde mellem mentor og borger
- Der kan bevilges uddannelse til de medarbejdere eller eksterne konsulenter, som fungerer som mentorer
- Indsatsen målrettes de mest udsatte grupper. Statsrefusionen begrænses således, at uddannelses- og jobparate borgere ikke kan bevilges en statsstøttet mentorordning. Omvendt bliver mentorordningen påkrævet til de mest udsatte borgere. For disse borgere er mentorordningen ikke længere blot et tilbud, men et lovpligtigt krav (Oxford-Research and PROBA-samfunnsanalyse 2018: 77).

Formålet med mentorordningen i Danmark er todelt: Den skal styrke utsatte gruppers mulighet til å komme inn og forbli på arbeidsmarkedet og den skal støtte unge i å begynne og gjennomføre en utdanning. Mentorrollen er flerfoldig: Mentor skal være personlig veileder, motivator, systemguide og «brobygger til utdanning eller jobb» (STAR 2014:16-20) (ibid.: 80).

Det finnes ulike instanser, offentlige og private som kan bruke mentorer. Særskilte kurstilbud, mentoropplæring finnes også, men de er ikke obligatoriske

En effektevaluering gjennomført av Viden og Analyse/CHP³ har konkludert med at den danske mentorordningen ikke har oppnådd de ønskede resultatene:

Resultaterne af effektmålingen tyder desværre ikke på, at mentorstøtte hjælper de borgere, der modtager en sådan støtte, til at komme i ordinær beskæftigelse eller uddannelse – i hvert fald ikke inden for det første halvandet år (...)

En utfordring for mentorordningen er borgernes indstilling til ordningen. Evalueringen fra 2015 viste at kun 37% af borgerne vurderede at de var blevet bedre til at klare de utfordringer, der var årsag til tildeling af mentor. Samtidig mente 40% af borgerne ikke at de havde brug for en mentor. Det kan altså tyde på, at det udfordrer mentorordningen, at den er lovpliktig for en række borgere, som ikke ser et behov for en mentor (Oxford-Research and PROBA-samfunnsanalyse 2018: 81)

Målformuleringene og kravspesifikasjonene for mentorordningen i Danmark virker relativt diffuse, åpne for skjønn, samtidig som det tilsynelatende er lite fleksibilitet i tildelingskriterier (eligibility): Ordningen som sådan er obligatorisk for personer som defineres inn i målgruppen og dermed uavhengig fra deres individuelle bistandsbehov.

3.4 Mentorrollen i prosjektet

I litteraturen om mentor i arbeid og utdanning beskrives ulike roller og funksjoner. Den «klassiske» mester, den erfarne lærer, den som kan bistå en lærling, en nyansatt i å bli fortrolig med arbeidet, lære å utføre arbeidsoppgavene, bli kjent med skrevne og uskrevne regler i en virksomhet finnes i en eller annen variant på de aller fleste arbeidsplasser. Det er vanlig at kolleger og ledere gir nyansatte opplæring og informasjon som er relevant for å bli fortrolig med den spesielle arbeidsplassen, omgivelser, rutiner osv. Erfarne medarbeidere og ledere har den

² <https://star.dk/indsatser-og-ordninger/mentorordningen/om-mentorstoette-ordningens-maalgruppe/>

³ <https://star.dk/media/1100/mentor-som-eneste-indsats.pdf>

kompetansen som trengs i denne mentorrollen. Det er imidlertid ikke denne mentorrollen som prosjektet tar sikte på å utvikle.

Annerledes er det når en medarbeider eller arbeidssøker sliter psykisk, har traumer, lærevansker, en funksjonshindring, en sosial belastet bakgrunn eller annet som gjør at vedkommende trenger også annen type støtte enn obligatorisk opplæring og informasjon. Dette krever en annen mentorrolle og utvikling av inkluderingskompetanse. Det er denne mentorrollen som skal utvikles i prosjektet.

Det at kolleger eller ledere har relevant kompetanse til å kunne gi en form for mentorbistand som disse arbeidssøkerne trenger for å bli integrert i arbeidsfellesskapet, er ikke noen selvfølge. Den svenske studien, om ansattes erfaringer med kolleger som fikk hjerneslag viser at «usynlige», uforståelige lidelser kan skape frustrasjon, frykt og usikkerhet blant kolleger (Nilsson et al. 2020). Denne og andre studier (Spjelkavik et al. 2020; Spjelkavik et al. 2023) bekrefter betydningen av kompetanse på diagnosespesifikke støttebehov blant kolleger og ledere. Mangel på slik kompetanse kan til og med være kontraproduktivt. For eksempel: Sosial angst og depresjon er svært utbredte psykiske helseproblemer, men gode kollegiale råd og strategier som er ment å gi trygghet ved å skjerme vedkommende fra angstfremkallende situasjoner, kan forsterke og manifestere denne angsten (Berge and Falkum 2013). Eksperthjelp og råd for gode tilretteleggingssamtaler med personer som sliter psykisk og bidra til å forstå hvordan ulike diagnoser kan arte seg. Det vil være en viktig oppgave for NAV å få avdekket hvilke behov for råd, opplæring eller eksperthjelp en mentor kan ha.

Ett av prosjektets to hovedmål er å «utvikle praksisnære læringsmodeller for utvikling av inkluderingskompetanse blant NAV-veiledere.» Inkluderingskompetanse kan i noen sammenhenger bestå i å kjenne grensene for egen kunnskap og involvere fageksperter eller erfaringskonsulenter.

Det andre hovedmålet er å «utvikle inkluderingskompetanse i bedrifter gjennom samskaping mellom veiledere, brukere og mentorer om mentortiltaket.» Her kan erfaringer fra mentorrollens relasjonelle aspekter på ulike nivåer og det som Poulsen og Wittrock (2012) har definert som «learning alliance» danne et nyttig bakgrunnsteppe.

4 Prosjektutvikling

I det følgende blir referater fra gruppediskusjonene på dialogkonferansen og innlegg på prosjektets team i Teams brukt som grunnlag for framstillingen, supplert med referater fra lokale møter, medforsker møter, referansegruppemøter og notater fra prosjektsamlinger.

4.1 Diskusjon om mål og problemstillinger

I tråd med FoU-prosjektets aksjonsforskningstilnærming har problemstillinger og forskningsspørsmål blitt fortløpende diskutert blant de involverte medforskerne. Fra fylkeskontakten i Trøndelag kom følgende innspill på Teams etter møte med lederne i de to deltakerkontorene:

Hva er målet? 1) Inkludering i arbeidslivet – eller 2) inkludering på arbeidsplassen? Dette er førende for hvilke saker vi kan ta inn i prosjektet. Om 1) kan vi tenke på saker der det ikke er lovet jobb, men der dette kan bli en konsekvens. Dette kan også inkludere saker der det er snakk om å bygge språkforståelse, bygge kompetanse for videre jobbsøk osv. Det å bygge god arbeidsrelasjon kan være forløsende for individuelle prosesser som gjør at det går lettere på neste arbeidsplass. Er den tanken utelukket her? Om 2) hvor avklart må det være at det er et mål om en fremtidig løsning på denne arbeidsplassen når vi starter opp i bedrift?

Svaret fra forskerhold var at det viktigste målet er å utvikle praksisnære læringsmodeller og å utvikle inkluderingskompetanse i virksomheter ved bruk av mentortiltaket. Fylkeskontakten i Trøndelag responderte: «Jeg opplever at det ved henvendelse til bedrift ikke er et absolutt krav om at det må være en lønnet jobb i vente, men at bruken av mentoren og samskapingen i dette er det viktigste for prosjektet. Om det gir lønnet jobb, eller overgang til lønnet jobb - så er det heldig og ønsket bonus for deltaker og NAV». Denne diskusjonen medførte justeringer i forskningsspørsmålene, som ble tatt inn i årsrapporten til NAV FoU 15. januar 2021:

1. Hvordan kan samskaping gjennom «hybridmodellen» gi økt inkluderingskompetanse i NAV-kontorene og i bedriftene?
2. Hvordan kan samskaping gjennom «hybridmodellen» gi økt overgang til arbeid for inkluderingsdugnadens målgruppe?

Forskningsspørsmålene retter hovedfokus på organisasjonslæring og samskaping og mindre på jobberesultater, som er et effektmål som må behandles utenfor FoU-prosjektet.

- Erfaringer i NAV og bedriftene med bruk av mentor (samskaping).
- Utvikling av inkluderingsmuligheter, inkluderingsevne og inkluderingsvilje i bedriftene (inkluderingskompetanse).
- Utvikling av inkluderingskompetanse på NAV-kontorene (organisasjonslæring).
- Utvikling av veilederrollen (kompetanseutvikling, tjenesteutvikling overfor brukere).
- Digitaliseringens betydning for kvalitetsmessig oppfølging av brukere og mentor.

4.2 Kommunikasjon og framdrift

Teamet «Inkluderingskompetanse og mentor» i Teams ble tidlig etablert som følge av pandemien og behovet for økt digitalisering i prosjektet. Teamet er åpen for alle som er involvert i prosjektet, inkludert «gjestefylkene». Teamsgruppa har om lag 80 deltakere. Selv om det tidlig ble oppfordret til faglig diskusjon på Teams, har denne vært begrenset. Dette kan skyldes at plattformen er uvant for mange, at det er utfordringer med å få til god kommunikasjon på tvers av organisasjoner (mellom OsloMet og NAV), og utfordringer knyttet til at mange etter hvert deltar i mange teamsgrupper. Ifølge en av fylkeskontaktene er det en erfaring at det også i interne NAV-kanaler deles lite og at dette skyldes at «veilederne generelt har MYE på seg i det daglige arbeidet. Dette er en liten del av alt de holder på med. Samtidig prøver vi å skape delingskultur gjennom dette teamet, – og bygger stein på stein også når det gjelder dette. Det kommer ikke av seg selv. Men det kommer litt etter litt».

Samtidig er erfaringene med Teams også positive, ikke minst ved at man der finner alle prosjektrelaterte dokumenter og presentasjoner. I medforskerkanalen har en del uklårheter og faglige spørsmål vært diskutert, blant annet knyttet til prosjektets mål og om veileder i prosjektet skal ha mentorperspektivet inne fra start eller om de også kan iverksette mentor i saker som allerede har lønnskudd eller arbeidstrening. Medforskerkanalen har også vært nyttig for rask avklaring av prosjektrelaterte spørsmål og det er grunn til å anta at åpenheten – det at alle har tilgang til alt – er nyttig også for de andre deltakende regionene («gjestefylkene») og for Arbeids- og velferdsdirektoratet.

Det har vært god kontakt mellom forskerne og fylkeskontaktene både i digitale møter, på Teams og på e-post. Fylkeskontaktene har blant annet informert om utviklingen i sitt fylke og har gitt innspill på forskningsmetode og i forbindelse med kursutvikling (Inkluderingskompetanse som samskaping ved OsloMet). Forskernes erfaring er at fylkeskontaktens kommunikasjon med lokalkontorene om prosjektet har variert. Forskerne har derfor, i samråd med fylkeskontaktene, etablert direktekontakt til kontaktpersoner ved lokalkontorene og forskerne har vært involvert i lokale samlinger i fylkene. Denne kontakten kan gi bedre forståelse for hva som må gjøres når og åpner for mer direkte dialog knyttet til erfaringer og utfordringer.

Til tross for at det har vært interesse blant veiledere for «hybridmodellen», har den aktive involveringen med brukere og mentorer gått noe saktere enn forventet. Basert på tilbakemeldinger fra lokalkontaktene, skyldes dette begrensninger skapt av pandemien, usikkerhet blant veilederne om «hybridmodellen» og generelt høyt arbeidspress på kontorene.

Vår erfaring er at den første dialogkonferansen i liten grad bidro til å framskynde lokal aktivitet knyttet til prosjektet. Dette skyldes antakelig at konferanseformen ikke er særlig egnet for å skape lokal aktivitet når den blir gjennomført digitalt. Samtidig har vi inntrykk av at ledere og veiledere ved lokalkontorene var mindre faglig innstilt på utvikling og utforskning av «hybridmodellen» enn prosjektet hadde planlagt for. Særlig ser dette ut til å gjelde innslagspunktet for mentorressursen – er det a) ved oppstart av et inkluderingsforløp/tiltak eller er det b) når brukeren allerede er på arbeidsplass i tiltak som arbeidstrening eller ved bruk av lønnskudd. Det er dermed en lærdom at intensjonserklæringer ikke er nok til å sikre lokal faglig og organisatorisk forankring. I dette bildet hører det nok også med at vi har overvurdert den faglige pådriverrollen som fylkeskontaktene kan ha overfor lokalkontorene. Sannsynligvis har de lokale fysiske samlingene hatt bedre effekt på den lokale prosjektaktiviteten. Etter at det ble etablert kontaktpersoner ved de 6 lokalkontorene ser det ut til at prosjektforankringen er bedret.

Dette har medført mer lokal utforskning." Pluss flytt denne setningen ovenfor hit som en fortsettelse og avslutning av avsnittet: "Særlig ser dette ut til å gjelde innslagspunktet for

mentorressursen – er det a) ved oppstart av et inkluderingsforløp/tiltak eller er det b) når brukeren allerede er på arbeidsplass i tiltak som arbeidstrening eller ved bruk av lønnstilskudd.

4.3 Lokalkontorene

I ei av gruppene på dialogkonferansen (mars 2021) ble det vist til at veiledere ved lokalkontorene viste interesse for prosjektet, men at det ved ett av kontorene i begynnelsen kun var statlige veiledere som fikk være med. I en annen gruppe ble det vist til at veiledere med ulik kompetanse og målgruppe var med. Fra ett av kontorene ble det meldt: «Vi er fem som deltar, fra ulike avdelinger og vi kan lage en teamsgruppe der vi kan ta opp ting fortløpende.» Et annet kontor meldte at ingen veiledere var med ennå, men at man ønsket dedikerte veiledere.

Lokalkontaktens informasjon i august (møtereferat 24.08.2021) viste at lokalkontorene var kommet litt ulikt i gang, oppsummert med at «noen er knappst i gang, ingen er supergodt i gang, men alle kommer til å komme godt i gang». Lærdommen så langt var at det hadde vært vanskelig å komme skikkelig i gang med prosjektet, samt at ledelsesforankringen på kontoret er viktig. Flere problemstillinger ble notert:

- Uklar ledelsesforankring av prosjektet ved noen av lokalkontorene. Hvordan skal/kan dette håndteres?
- Er det en forutsetning at mentortiltaket blir brukt, eller holder det at det er en klart identifiserbar fadder, mentor, støtteperson i bedriften som veilederen har tett samarbeid med?
- Utgangspunktet er brukers ønsker og interesser, men hva om en arbeidsgiver tar kontakt for å få hjelp/støtte/veiledning som går i retning av «hybridmodell» og samskaping?

Dette er spørsmål som det må arbeides videre med i prosjektet i den resterende prosjektperioden.

På dialogkonferansen (mars 2021) viste deltakerne fra fylkeskontorene til at mange av prosessene i kontorene er like og at det handler om å forstå inkluderingskompetanse som en ferdighet. Kontorene er preget av de samme oppstartsprosessene og den samme usikkerheten. Det ble vist til at det er mange prosjekter på gang, at de går litt i hverandre og at det kan være vanskelig å rekruttere folk til alt. Det ble videre vist til: at «prosjektet handler om å gå fra å snakke om bedriftsbesøk og oppfølging i bedrift til å gjøre det.» Videre handler utfordringene om hvordan veilederne ved lokalkontorene konkret skal forholde seg til «hybridmodellen» når det gjelder relasjonen til – og kartleggingen sammen med - brukeren i forkant av oppstart i bedrift. Det blir vist til at for noen er nettopp denne delen begrensende på antall kandidater de får med i prosjektet.

I e-post (desember 2021) fra NAV Midtre Gauldal opplyses at fire veiledere har vist interesse for å være med som «hybridveiledere». Årsaker som oppgis for at ikke flere har vist interesse er arbeidsmengde og lite eierforhold til prosjektet («drukner i daglig arbeid»), samt at mentor ikke er innarbeidet som oppfølgingsmetodikk. Det at NAV Midtre Gauldal har med en veileder fra hvert av de fire teamene i kontoret viser at de har tatt grep for å kunne dele erfaringer i alle fagområdene. Det at 4 av 18 veiledere er bidragsytere i prosjektet er en svært god start.

I e-post (januar 2022) fra NAV Malvik opplyses at mange har vært nysgjerrige på prosjektet og fire veiledere er aktivt med og har brukere på arbeidsplasser eller er i dialog med arbeidsgivere. Årsaker som oppgis for at ikke flere er aktivt med er at det krever tid og ressurser for veilederne å jobbe ut mot arbeidsgivere og også å delta i prosjekt. Noen av veilederne foretrekker også å søke inn brukere i et tiltak når de trenger arbeidsrettet aktivitet. De involverte veilederne er fra

kontorets to avdelinger. Kontoret har flere veiledere med erfaring fra arbeid ut mot arbeidsgivere og med bruk av mentortiltaket, noe som vil være gunstig med hensyn til organisasjonslæring.

På dialogkonferansen (mars 2021) var NAV Bergen vest ikke kommet i gang med prosjektet, men man hadde tro på at det var viktig. I e-post (desember 2021) opplyses at fem veiledere er med i prosjektgruppe som jobber aktivt med prosjektet, men ti–elleve veiledere har vist interesse. Grunner som oppgis til at utviklingen har gått litt sakte er arbeidsbelastning og omorganisering, samt vegring mot nye måter å jobbe på. Kontoret meldte sju veiledere til OsloMets kurs «Inkluderingskompetanse som samskaping» våren 2022. En slik bred tilnærming kan vise seg å være gunstig for kontorets videre organisasjonslæring.

På dialogkonferansen (mars 2021) var NAV Høyanger i en innledende fase og planla en «kick-off» innad i kontoret. De involverte hadde også planer om å starte mentornettverk og å informere bedriftene på frokostmøte om bruk av mentor. Det var ønske om å involvere hele kontoret, men samtidig starte på et nivå som er gjennomførbart. I e-post (desember 2021) opplyses at fire veiledere er involvert i prosjektet.

På dialogkonferansen (mars 2021) kom det fram at det ved NAV Lister var opprettet forum for å diskutere saker og utveksle erfaringer og at det er ønske om å utforske mindre bedrifter som ikke har kontakt med NAV fra før for å skape nye relasjoner. I e-post (desember 2021) opplyses at prosjektet er lagt til Ungdomsavdelingen hvor alle tolv veilederne har vist interesse.

På dialogkonferansen (mars 2021) var NAV Kristiansand ikke kommet i gang med prosjektet, men flere ledere deltok på OsloMets kurs «Inkluderingskompetanse som samskaping». I e-post (desember 2021) opplyses at det er god forankring i ledergruppen, at tema har vært oppe på allmøte med veiledere, at prosjektet er fremsnakket som et utviklingsarbeid der alle veiledere skal prøve dette ut med to av sine arbeidssøkere i 2022. Det blir vist til at selv om mange veiledere har erfaring med mentortiltak, lønnstilskudd, inkluderingstilskudd og arbeidsinkludering ute i virksomhetene, så er samskaping med mentor og opprettelse av læringsarena for kunnskapsdeling internt i NAV nytt. Det vises til at budskap og informasjon om «hybridveileders» rolle og oppgaver har vært utydelig og for akademisk/teoretisk, og dessuten at kontoret har vært preget av pandemien og hjemmekontor.

4.4 Målgruppe

Vi har foreløpig lite kunnskap om hvordan deltakere blir rekruttert. I en av gruppene på dialogkonferansen (mars 2021) kom det fram at «veiledere leter etter brukere i egen portefølje som skal ut i bedrift». Det ble vist til at det «bør være brukere som har behov for mentor».

Ett av kontorene fokuserte spesielt på ungdom som målgruppe, mens andre viste til brukere med ulike behov. Det ble vist til brukere på statlig ytelse, deltakere som kommer fra utenfor OECD, unge på aktivitetsplikt og KVP. Ett kontor viste til at deltakere er aktuelle når det er behov for mentor ved oppstart i en ny bedrift enten i tiltak eller i lønnet arbeid. I en av gruppene het det: «Målgruppe er ikke endelig definert, men det bør være folk som har et behov for ekstra oppfølging inn mot jobb.» Og: «Vi har hatt en fagsamling med informasjon om prosjektet og hvordan vi skal få til en god start. Vi har nettopp begynt, men tenker vi må finne en felles enighet om dette.» I en annen gruppe var man spesielt opptatt prosjektets betydning for fastholdelse av arbeid – «viktig med oppfølging etter at kandidaten har kommet i jobb».

Det ble vist til at denne type samskaping kan gi deltakerne bedre muligheter til å vise seg fram og til å lære. «Veileder må snakke med deltakerne om hva slags informasjon som skal gis

arbeidsgiver og oppmuntre til åpenhet og tillit». Det ble videre vist til at samskaping forutsetter at veileder har kompetanse knyttet til psykisk helse, tilrettelegging og hjelpemidler. Det ble også tatt til orde for en dialog- og læringsorientert tilnærming til prosessen og at kandidatene får «mulighet til å gi tilbakemeldinger - hva gjorde mentor bra, mindre bra, og hva gjorde NAV-veileder som var bra og mindre bra».

4.5 Utvikling av mentorressurs

På dialogkonferansen (mars 2021) viste forskerne til at en premiss i «hybridmodellen» er at veileder tar utgangspunkt i personen som skal ut i bedrift og prøver å finne bedrifter med utgangspunkt i vedkommende sine interesser. På samlingene med lokalkontorene har AFI lansert følgende utkast til «oppskrift for hybridveilederen»:

1. Kartlegger brukerens ønsker og interesser og diskuterer med brukeren om et mentoropplegg er interessant
2. Finner fram til bedrift (i samarbeid med markedsrådgivere, IA-rådgivere, jobbspesialister etc)
3. Kontakter arbeidsgiver, informerer om mentoropplegget
4. Identifiserer aktuell mentor sammen med arbeidsgiver
5. Samarbeider tett med mentor
6. Følger opp arbeidsgiver og bruker på vanlig måte
7. Deler erfaringer internt på NAV-kontoret (= organisasjonslæring)

Denne «oppskriften» er høyst foreløpig og må bli diskutert og gitt mer konkret innhold i det videre prosjektarbeidet. Det bør særlig vurderes om trinn 1-5 alltid skal være med, eller om tilnærmingen også omfatter saker der brukeren allerede er i bedrift.

Forholdet mellom mentortiltaket og utvikling av mentorressurs i bedriften er blitt drøftet flere ganger i prosjektperioden. På Teams kom dette opp slik:

Vi leser at vi skal bruke mentorressursen i en mer aktiv og involverende rolle enn det som har vært vanlig i mentortiltak til nå. Må denne mentorressursen være i et NAV-registrert mentortiltak?

Om vi legger prosjektbeskrivelsen til grunn, så er det viktige at det faktisk er en rolle i bedriften som tilsvarer mentorfunksjonen ("natural supports") som veilederen samarbeider med. Sånn sett spiller det ingen rolle om det er det faktiske mentortiltaket som blir brukt. Samtidig er det et klart aspekt i prosjektbeskrivelsen å utvikle en mer kunnskapsbasert bruk av mentortiltaket.

I arbeidet med å finne fram til aktuelle bedrifter ble det fra et av kontorene vist til at «vi har en markedsavdeling som skal og bør bidra». Ved et annet kontor jobbet man særlig med kommunen for å få fram læreplasser. Andre holdt fram muligheten for å bruke Salesforce (et digitalt verktøy som relativt nylig er tatt i bruk i NAV for håndtering av dialog og relasjon mellom NAV, arbeidsgivere, personbrukere og samarbeidspartnere), samarbeid med jobbspesialister og bruk av markedsnettverk.

Ett av kontorene hadde plan om å lage mentornettverk: «Vi tenker at vi skal satse litt på å være tydelig med forventningene vi har til mentor, slik at vi kan bistå med å profesjonalisere rollen. Dette kan også være nyttig for bedriften i etterkant». Et annet kontor var «litt skeptisk til mentornettverk, fordi det kan variere hvem som er mentor ut fra behovet til bruker. Naturlig at leder for bedriften deltar i starten, og at mentor overtar.» Ellers ble følgende punkter knyttet til mentor notert i gruppene:

- Oppstartmøte med arbeidsgiver, mentor, NAV og arbeidssøker er viktig
- NAV-veileder vil aldri kjenne bedriften på samme måte som en ansatt i bedriften. Mentor bør matche med brukeren
- Hvem bruker vi som mentor? Vanlig å bruke en leder, men som ikke nødvendigvis er med i daglig arbeid. Men mentor bør ha en link til den som er leder i bedriften, for eksempel for å markedsføre muligheten for ansettelse.
- Vi bør bli flinkere til å bli bedre kjent med bedriften. Hva slags arbeidsoppgaver gjør de?
- Viktig å snakke om mentor sin rolle. Hva skal kandidaten snakke med mentor om? NAV-veileder sitter med masse kompetanse knyttet til veiledning. Bør vi lære bort noe til mentor?
- Viktig med avklaringer og plan i starten. Forventningsavklaring.
- Kanskje lurt at vi er med i et møte, vi kan stille de «dumme» spørsmålene som gjør at ting blir klarere.
- Utvikle et system for å fange opp aktuelle spørsmål som vi bør stille bruker eller mentor.
- Snakke med mentor, hva sier han/hun om det å være mentor. Er det vanskelig, er det noe vi burde ha fortalt dem før vi startet?

4.6 Organisasjonslæring

På dialogkonferansen (mars 2021) kom det fram at «inkluderingskompetanse handler ikke bare om å rekruttere, men hvordan NAV kan bli bedre på å samarbeide med ordinære virksomheter». Det kom fram at mange veilederne «sitter med en følelse av at dette har vi gjort før. Men dette er en kompetanse som skal videreføres i kontoret, ikke bare dem som deltar i prosjektet. Organisasjonslæring er et viktig stikkord.»

Andre innspill:

- «Vi har vært bevisst på å bruke mentor, men ikke å bruke mentor på denne måten.»
- «Inkluderingskompetanse utvikles gjennom mentorsamarbeid. Mentor vet mye mer om arbeidsplassen, om kultur og uskrevede regler. Mentor kan tilføre kompetanse til NAV om det, og om bransjen, om hvilke hindre som fins. NAV kan tilføre kunnskap om hva inkludering er og hva det betyr for samfunnet.»
- «Det at arbeidsgiver blir involvert i større grad og at mentor får en større rolle, ved å gi tilbakemeldinger til NAV og skape en god inkludering sammen. At det ikke blir sånn at arbeidsgiver eller NAV blir overlatt til seg selv.»
- «Det er i praksis snakk om to typer match – bedrift OG mentor.»
- «Dette er et felles prosjekt som vi alle ønsker å lykkes med; investering for bedriften, for NAV – og ikke minst for den som ønsker seg jobb.»
- «Mentor må være en som det blir lyttet til, som er ansatt i bedrift og omgivelser, en som bidrar til å skape positive relasjoner, som fremsnakker det å være mentor og det å inkludere personer med noe behov for støtte i bedriften på en måte som sikrer at de blir en ressurs over tid.»

Det ble vist til at en utvikling av mentorressurs i bedriften kan ha positive ringvirkninger: «Nyttig for bedriften. Gir kompetanseutvikling for alle. Kan anvendes i andre sammenhenger.»

Det ble også vist til utfordringer: «Kan være tidkrevende, viktig å forhandle om forventning og avklare forventninger.» Og det ble presisert: «Viktig med skriftlige avtaler, detaljert plan med

arbeidsoppgaver. Lettere å vurdere forlengelse hvis det foreligger en god plan, og det blir ikke ord mot ord.»

En av gruppene oppsummerte at prosjektet kan bidra til mer nærhet til arbeidsplasser, økt bevissthet og erfaring i hva som skjer på arbeidsplassen i samspillet rundt mentor på arbeidsplassen og hva som gjøres i praksis. Det er viktig å dele og finne løsninger sammen, og koble på de som kan bistå i dette. Om mentor får tettere oppfølging og støtte, kan dette føre til vilje og motivasjon til å ta imot kandidater/ansatte med behov for støtte. I en annen gruppe heter det «Både bedriftene og NAV kan lære og erfare etter hvert, men fint å starte med noen bedrifter man er trygg på».

Det krever bevissthet og fokus for at inkluderingskompetanse skal kunne bli utviklet som samskaping. Det er viktig å dra nytte av hverandres erfaringer og praksis, skape jobbåpnet sammen og dele motivasjon, dra nytte av metodikken til jobbspesialister både i forhold til relasjonsbygging, bedriftsbesøk og brukerfaringer. Det ble vist til behov for «faglig refleksjon» og «felles oppdagelse». Det ble også vist til at det bør være «aktivitetsplikt» også for NAV-veiledere: «Må bare ut i bedrift og prøve, det er motiverende når man kommer i gang!»

4.7 Spredning

Da det mot slutten av 2020 viste seg at pandemisituasjonen kom til å skape utfordringer for den planlagte prosjektutviklingen tok de involverte forskerne i samarbeid med Kompetansesenter for arbeidsinkludering ved OsloMet initiativ til å utvikle et digitalt etterutdanningskurs knyttet til prosjektets faglige tema. Kurset ble utviklet i samarbeid med fylkeskontaktene og ble arrangert to ganger i løpet av 2021 med om lag 100 kursdeltakere, i all hovedsak fra NAV. Kurset er i kontinuerlig utvikling, med mål å være mest mulig praksisnært. Det er utviklet en egen team-modul for team og ansatte som tar kurset sammen, slik at læringsutbyttet kan jobbes videre med i egne team ved NAV-kontoret. Kurset inneholder også praktiske modulutfordringer, der målet er at kursdeltakerne skal omsette teori til praksis. Til grunn for kurset ligger forskningslitteratur knyttet til naturlig bistand og arbeidsinkludering, samskaping og organisasjonslæring. Kurset videreføres våren 2022, men med langt færre deltakere. Fra prosjektkontorene er sju veiledere fra NAV Bergen vest påmeldt. Kurset har også fått henvendelser fra bedrifter som ønsker kurs om utvikling av mentorressurs. OsloMet vurderer å utvikle kurset slik at det kan passe også for bedriftsaktører.

Prosjektet deltok aktivt i planlegging og gjennomføring av en NAV-intern konferanse 25. og 26. oktober 2021 på Gardermoen. På konferansen ble flere av prosjektets faglige tema presentert og debattert («hybridmodell», samskaping, organisasjonslæring) og flere av de involverte lokale prosjektaktørene presenterte erfaringer knyttet til utviklingen av «hybridmodellen». NAV Malvik og NAV Midtre Gauldal delte erfaringer med prosjektdeltakelsen i en parallellsesjon.

Konferansen på Gardermoen og de fylkesvise prosjektsamlingene i 2021 skapte faglig dialog rundt temaet markedsarbeid i NAV sett opp mot markedskompetanse i inkluderingsarbeidet. Flere som er involvert i NAVs markedsarbeid og «inkluderende rekruttering» har gitt uttrykk for interesse i å samarbeide aktivt med veiledere i utviklingen av «hybridmodellen». Dette innebærer en utvikling av økt samskaping internt i NAV om arbeidsinkludering. Den 21. januar 2022 ble det arrangert fagdag med Markedskontoret i NAV Arbeids- og velferdsdirektoratet for å sondere mulighetene for at NAVs markedskontakter kan samarbeide med veiledere i samarbeidet med arbeidsgivere om utvikling av mentorrollen på arbeidsplassene. Markedskontoret har i etterkant av fagdagen bestemt å styrke sin deltakelse i prosjektet.

«Hybridmodellen» og utvikling av mentorressurs i bedrift er i samarbeid med Kristiansand kommune, NAV Agder, NAV Kristiansand og Universitetet i Agder spilt inn til et større prosjekt om arbeidsinkludering i Kristiansand-regionen. Også andre NAV-kontor" har signalisert interesse for "hybridmodellen" (for eksempel er NAV Nordre Follo i gang med egen utforskning og NAV Nesodden har planlagt en fagdag på temaet). Involverte forskere har holdt innlegg og foredrag om «hybridmodellen»/mentorressurs i undervisning, på fagdager i NAV og har utarbeidet vitenskapelige publikasjoner (publiseres i løpet av 2022).

5 Oppsummering og videre utvikling

5.1 Prosjektutviklingen

Prosjektets utgangspunkt er at arbeidsgivere ofte mangler kunnskap om brukerens utfordringer og hvordan disse skal håndteres på arbeidsplassen. Dette er begrunnelsen for økt innsats for utvikling av bedriftens egen inkluderingskompetanse ved bruk av mentor. Samtidig trenger NAV bedre kunnskap om utfordringene på arbeidsplassen og hva slags hjelp en mentor trenger.

Nullpunktsanalysen viser eksempler på utvikling av inkluderingskompetanse både i NAV og i bedrift, men indikerer samtidig behov for å utvikle tettere samarbeid mellom NAV og arbeidsplass.

Det innebærer at NAV må komme tettere på bedriften i konkrete arbeidsinkluderingsforløp. Det er denne utfordringen «hybridmodellen» er utviklet for å møte. «Hybridveilederen» anvender hovedprinsipper i inkluderingskompetanse: Veilederen tar utgangspunkt i brukernes ønsker og interesser, og bidrar til å utvikle mentorressursen i en relevant bedrift. Dette innebærer at «hybridveilederen» samarbeider mer aktivt med mentor enn hva som er vanlig ved bruk av mentortiltaket. «Hybridveilederen» går i større grad over i rollen som samskaper i inkluderingsprosessen.

I prosjektet er det presisert at det ikke er mentortiltaket i seg selv som er det vesentlige, men samarbeidet om å utvikle mentorressursen som naturlig bistand («natural supports») i bedriften. En slik faglig dreining i retning av samskaping («co-creation») forutsetter organisasjonslæring i NAV.

En avgrenset litteraturstudie om naturlig bistand og mentormodeller sett opp mot prosjektets mål viser at erfaringer fra mentorrollens relasjonelle aspekter danner et nyttig bakgrunnsteppe for «hybridmodellen». Bedriftsintern støtte eller naturlig bistand kan bidra til organisatorisk læring dersom det skjer en individuell læring og utvikling hos både mentor og kandidat og i arbeidsmiljøet som helhet. Samskaping om arbeidsmarkedstiltak på arbeidsplass gir innovasjon i tjenesteytingen, utvikler tillit, fleksibel innsats, samt tettere kobling mellom NAV-kontor og lokalt arbeidsliv.

Den aktive utviklingen og utforskningen av «hybridmodellen», med involvering av bruker og mentor, har gått saktere enn forventet. Basert på tilbakemeldinger fra lokalkontaktene, skyldes dette begrensninger skapt av pandemien, organisatoriske utfordringer og generelt høyt arbeidspress på kontorene. Samtidig har det vært usikkerhet knyttet til praksis i selve «hybridmodellen», som forutsetter at veiledere tar utgangspunkt i brukers ønsker, finner relevant bedrift og gjør avtale om bruk av mentor allerede ved oppstart i bedrift. Dette innebærer at veileder skal utvikle praksis som omfatter kontakt med brukere og arbeidsgivere i en tidlig fase, noe som har medført leiting etter brukere som passer inn i modellen og bedrifter som matcher brukeren.

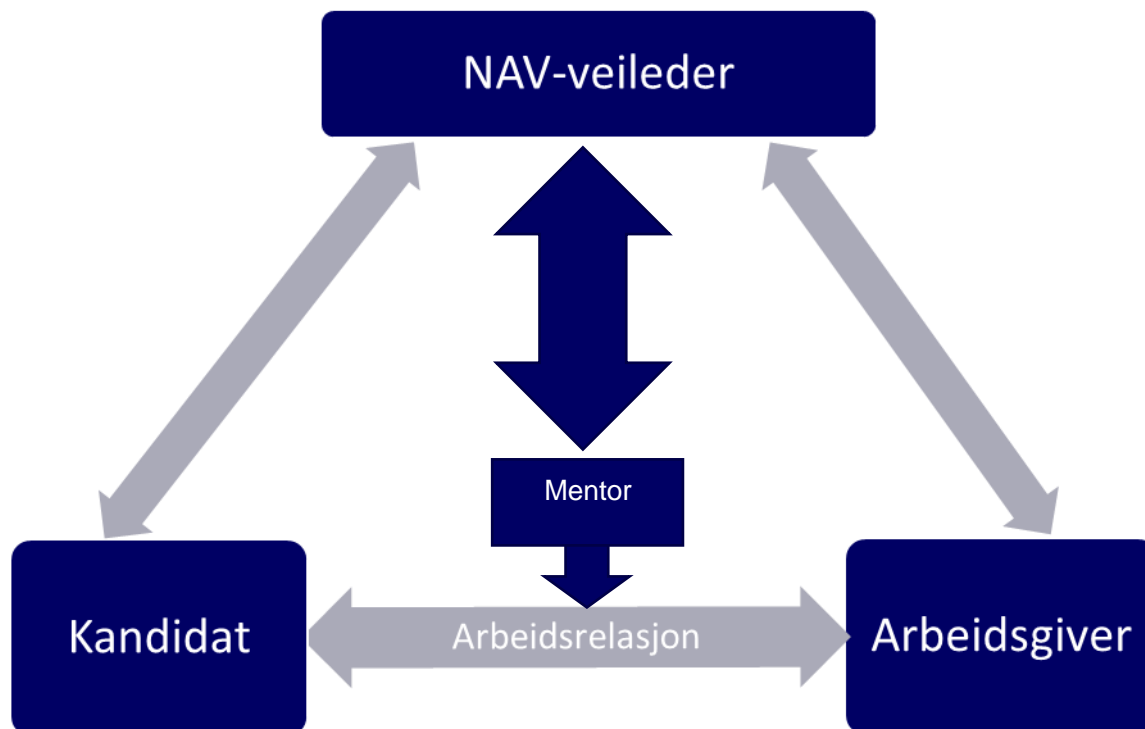
Selv om mange veiledere har erfaring med mentortiltak, så er samskaping med mentor og opprettelse av intern læringsarena for kunnskapsdeling og organisasjonslæring i NAV både nytt og utfordrende.

5.2 Organisasjonslæring

Inkluderingskompetanse vektlegger støtteapparatets støttende og samskapende rolle med arbeidslivet. Denne type samskaping framstår som ukjent manøvrering i NAV, der veilederne er opplært i den tradisjonelle bestiller – utførermodellen, som innholdsmessig handler om å sende brukere ut i riktig tiltak. Praksis innen bestiller – utførermodellen fordrer først og fremst bestillerkompetanse, ikke inkluderingskompetanse.

«Hybridmodellen» handler om utvikling av en veilederrolle som i større grad er involvert i inkluderingsforløpet sammen med bruker, arbeidsgiver og mentor. Det nyskapende i FoU-prosjektet ligger i utvikling av en praksis i arbeidsinkluderingen som omfatter «bakkebyråkratens» aktive deltakelse i utvikling av naturlig bistand på arbeidsplassen.

Det er to viktige innholdsmessige komponenter i «hybridmodellen». For det første utvikling av en praksis der veilederen i større grad følger hele brukersaken i stedet for å sende brukeren til tiltak. For det andre, utvikling av en praksis der veileder samarbeider tett med mentor om inkluderingsforløpet på en arbeidsplass, i stedet for å basere oppfølgingen på mer formelle evalueringsmøter med arbeidsgiver.



Figur 1 Inkluderingskompetanse gjennom samskaping

«Hybridmodellen» er en organisasjonsidé som viser til hvordan NAV kan utvikle bedre inkluderingskompetanse uten å delegere all arbeidsinkludering til jobbspesialister.

Organisasjonsideen tilsier at tettere samarbeid mellom veileder og mentor vil bidra til å overføre kunnskap om kandidaten til arbeidsplassen og til å overføre kunnskap om utviklingen på arbeidsplassen til NAV. Slike læringsprosesser vil også kunne bidra til mer tillit, mer fleksibel innsats og tettere kobling mellom NAV og arbeidslivet, til mer kunnskapsbasert bruk av mentortiltaket, og til økt inkluderingskompetanse i NAV og i bedriften. Ideelt sett vil slike

prosesser også bidra til bedre individuelle resultater for den enkelte bruker gjennom økte mestringmuligheter, motivasjon og redusert risiko for frafall og utstøtning.

Utvikling av inkluderingskompetanse likestilles med det å lære i praksis: Refleksjon over egen praksis, kontinuerlig kursjustering og tilpassing for konkrete inkluderingsforløp. Internt i NAV er det mange roller som jobber opp mot arbeidsplasser og som kan samarbeide om arbeidsinkludering. Dette innebærer muligheter for økt intern samskaping. Vi har registrert økende interesse blant markedsrådgivere, som kan være med som døråpnere til bedrifter. Lokalt har man også samarbeidet med jobbspesialister og NAV Hjelpemiddelsentral. Uansett rolle, for NAV-ansatte handler det om å samarbeide, dele erfaringer og lære av hverandre for å utvikle inkluderingskompetanse og ny praksis innen arbeidsinkluderingen.

5.3 Videre utforsking

I prosjektbeskrivelsen var det lagt opp til at fylkeskontaktene skulle ha en direkte og fortløpende kontakt med lokalkontorene knyttet til prosjekt- og fagutvikling, mens forskerne sto for selve forskningen med fylkeskontaktene som medforskere. Det viste seg at relasjonen mellom fylkeskontakter og lokalkontor varierte. Denne relasjonen bør styrkes, for eksempel i planlegging og gjennomføring av fylkesvise samlinger. Den direkte kontakten mellom forskerne og lokalkontorenes kontaktpersoner bør føres videre.

Det må tydeliggjøres at tjenesteinnovasjonen i prosjektet ikke ligger i implementering av et entydig konsept eller spesialisert metodikk. Dette har skapt en usikkerhet som har påvirket prosjektutviklingen. I det videre prosjektforløpet bør utforsking av «hybridmodellen» i større grad forstås som organisasjonslæring. Konkret innebærer dette at involverte veiledere, markedsrådgivere og andre etablerer interne møteplasser for erfaringsutveksling med sikte på å utforske og utvikle praksis. Tjenesteinnovasjon basert på inkluderingskompetanse og tett samarbeid med bedrift/mentor må være et organisatorisk, ikke individuelt, anliggende.

I det videre prosjektforløpet bør det vurderes om en slik ny praksis også involverer saker der brukeren allerede er i tiltak i bedrift og om utvikling av mentorressurs i bedrift alltid forutsetter bruk av mentortiltaket.

Som tidligere nevnt er dette FoU-prosjektet lagt opp som samskaping også mellom forskning og praksis. Vi gjengir derfor deler av kommentarene fra fylkeskontakten i Trøndelag, gitt i en kommentarutgave til denne underveisrapporten:

Enig i at det er behov for tettere samarbeid mellom NAV og arbeidsplass, og spesielt med en på arbeidsplassen som er tett på den som skal utvikle seg der og bli trygg, sånn at personen får vist seg frem ut fra sine forutsetninger. Så er spørsmål om dette også kan ligge som en naturlig del av det å ha tiltaket arbeidstrening, lønnstilskudd eller VTO. Også til disse tiltakene skal det være en kontaktperson, det bør være læringsmål og utviklingsmål, og det bør være oppfølging mot ønsket utvikling.

NAV bør generelt ha god oppfølging av bedrift og kandidat når NAV har noen ute i bedrift med arbeidsrettet tiltak. Hvorfor trenger de ellers dette tiltaket? Så må det ideelt sett være sånn at NAV alltid tilpasser samarbeidskvaliteten (kontakthypighet, kontaktintensiteten og kontaktform) ut fra vurdert behov. Og NAV må alltid ha en navngitt kontaktperson som kontaktperson hos arbeidsgiver kan ta lett kontakt med. Så har NAV mulighet til å gi et ekstra

tilskudd til bedrift gjennom mentortilskudd dersom det er behov for mer oppfølging/opplæring, tettere oppmerksomhet mm fra bedrift enn det vi ellers kan forvente når de tar inn en ny person og/eller har en person på tiltak. Da snakker vi kvalitet, individuelt tilpasset bruk av tiltak – ut fra behov hos bruker og behov hos arbeidsgiver – kanskje også ut fra WIC (arbeidsplassens inkluderingskompetanse)?

Om mentortiltaket:

Det bør diskuteres med Tiltakskontoret i Arbeids- og velferdsdirektoratet mht hvordan man kan budsjettere med mentor – og hvordan tiltak telles.

6 Referanser

- Andersen, Niklas A., Dorte Caswell, and Flemming Larsen. 2017. "A new approach to helping the hard-to-place unemployed: The promise of developing new knowledge in an interactive and collaborative process." *European journal of social security* 19 (4): 335-352. <https://doi.org/10.1177/1388262717745193>.
- Argyris, Chris, and Donald A. Schön. 1978. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- . 1996. *Organizational learning II: theory, method, and practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Berge, Torkil, and Erik Falkum. 2013. *Se mulighetene: arbeidsliv og psykisk helse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Butterworth, John, Jean Whitney-Thomas, and Deirdre Shaw. 1997. "The changing role of community based instruction: strategies for facilitating workplace supports." *Journal of vocational rehabilitation* 8 (1): 9-20. <https://doi.org/10.3233/JVR-1997-8103>.
- Cimera, Robert Evert. 2007. "Utilizing Natural Supports to Lower the Cost of Supported Employment." *Research and practice for persons with severe disabilities* 32 (3): 184-189. <https://doi.org/10.2511/rpsd.32.3.184>.
- Cooper, Amanda, and Ben Levin. 2010. "Some Canadian contributions to understanding knowledge mobilisation." *Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice* 6 (3): 351-369.
- Corbiere, Marc, Patrizia Villotti, Tania Lecomte, Gary Bond, Alain Lesage, and Elliot Goldner. 2014. "Work accommodations and natural supports for maintaining employment." *Psychiatric Rehabilitation Journal* 37: 90-98. <https://doi.org/10.1037/prj0000033>.
- Dall, Tanja, and Dorte Caswell. 2018. "Chairing participation: chairs' use of 'we' in team decision making with clients." Conference DANASWAC 2018, York University, 13/08/2018-16/08/2018.
- Delman, Jonathan, Jonathan Delman, Vanessa V. Klodnick, and Vanessa V. Klodnick. 2017. "Factors Supporting the Employment of Young Adult Peer Providers: Perspectives of Peers and Supervisors." *Community Ment Health J* 53 (7): 811-822. <https://doi.org/10.1007/s10597-016-0059-6>.
- Delman, Jonathan, Lynn Kovich, Sara Burke, and Kevin Martone. 2017. "The promise of demand side employer-based strategies to increase employment rates for people living with serious mental illnesses." *Psychiatric Rehabilitation Journal* 40 (2): 179-182. <https://doi.org/10.1037/prj0000264>.
- Enehaug, Heidi. 2018. "Å lære av det gamle, for å forberede seg på det nye. En studie av medvirkningens betydning for organisatorisk utvikling og læring [To learn from the old, to prepare for the new. A study of the significance of participation for organizational development and learning]." Ph.D, Institutt for mennesker og teknologi, Roskilde University.
- Enehaug, Heidi, Øystein Spjelkavik, Eivind Falkum, and Kjetil Frøyland. 2021. "Workplace Inclusion Competence and Employer Engagement." *Nordic journal of working life studies*. <https://doi.org/10.18291/njwls.128260>.
- Enehaug, Heidi, and Steinar Widding. 2011. *Kompetanse, opplæring og mangfold*. Vol. 2011-6. Rapport. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Falkum, Eivind, Angelika Schafft, and Øystein Spjelkavik. 2014. "Arbeidsgivernes rolle i inkluderingen." In *Inkluderingskompetanse. Ordinært arbeid som mål og middel*, edited by Kjetil Frøyland and Øystein Spjelkavik, 142-155. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Fiol, Marlene, and Marjorie A. Lyles. 1985. "Organizational Learning." *The Academy of Management Review* 10 (No. 4): 803-813.
- Fonagy, P., P. Luyten, E. Allison, and C. Campbell. 2018. "Reconciling Psychoanalytic Ideas with Attachment Theory." Guilford Press.
- Fonagy, Peter, and Elizabeth Allison. 2014. "The Role of Mentalizing and Epistemic Trust in the Therapeutic Relationship." *Psychotherapy (Chic)* 51 (3): 372-380. <https://doi.org/10.1037/a0036505>.

- Frøyland, Kjetil, and Øystein Spjelkavik, eds. 2014. *Inkluderingskompetanse : ordinært arbeid som mål og middel*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Gustafsson, Johanna, Julia Peralta, and Berth Danermark. 2018. "Supported Employment and Social Inclusion - Experiences of Workers with Disabilities in Wage Subsidized Employment in Sweden." *Scandinavian Journal of Disability Research* 20 (1): 26-36. <https://doi.org/10.16993/sjdr.36>.
<https://login.ezproxy.oslomet.no/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=135098441&site=ehost-live&scope=site>.
- Gustavsen, Bjørn. 2010. *Innovasjonssamarbeid mellom bedrifter og forskning : den norske modellen*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- . 2011. "The Nordic model of work organization." *Journal of the Knowledge Economy* 2 (4): 463-480.
- Lindsay, Sally, Laura R. Hartman, and Melissa Fellin. 2016. "A systematic review of mentorship programs to facilitate transition to post-secondary education and employment for youth and young adults with disabilities." *Disability and Rehabilitation* 38 (14): 1329-1349. <https://doi.org/10.3109/09638288.2015.1092174>.
<https://doi.org/10.3109/09638288.2015.1092174>.
- Nilsson, Annika Öst, Gunilla Eriksson, Eric Asaba, Ulla Johansson, and Therese Hellman. 2020. "Being a co-worker or a manager of a colleague returning to work after stroke: A challenge facilitated by cooperation and flexibility." *Scandinavian journal of occupational therapy* 27 (3): 213-222. <https://doi.org/10.1080/11038128.2018.1526318>.
- Norvoll, Reidun. 2011. *Jeg vil ikke stå utenfor : arbeid og utdanning sett med brukernes øyne*. Vol. [2012:2]. *Erfaringskompetanse.no (trykt utg.)*. Oslo, Skien: Arbeidsforskningsinstituttet, Nasjonalt senter for erfaringskompetanse innen psykisk helse.
- Oxford-Research, and PROBA-samfunnsanalyse. 2018. *Gode erfaringer. Sluttrapport fra evalueringen av mentortiltaket i NAV*.
- Poulsen, Kirsten M., and Christian Wittrock. 2012. *Mentorprogrammer i virksomheder og organisationer*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forl.
- Røiseland, Asbjørn, and Christian Lo. 2019. "Samskaping - nyttig begrep for norske forskere og praktikere?" *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift* 35 (1): 51-58. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2936-2019-01-03>.
- Sandwall, Karin. 2013. "Att hantera praktiken – om sfi-studerandes möjligheter till interaktion och lärande på praktikplatser." Doctoral thesis, Humanistiska fakulteten, University of Gothenburg. Faculty of Arts, Göteborgs universitet. URI: <http://hdl.handle.net/2077/32029>.
- Sannes, Tonje Agnethe Sanden, and Øystein Spjelkavik. 2014. "Jobbspesialist som balansekunstner mellom makt og hjelp." In *Inkluderingskompetanse. Ordinært arbeid som mål og middel*, edited by Kjetil Frøyland and Øystein Spjelkavik. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Schafft, Angelika. 2008. *Klok av skade: evaluering av tiltaket "Medarbeider med brukererfaring" i Bergen*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Schafft, Angelika, and Øystein Spjelkavik. 2014. "Arbeidsgiveres erfaringer med inkludering." In *Inkluderingskompetanse. Ordinært arbeid som mål og middel*, 156-173. Gyldendal Akademisk.
- Scheef, Andrew R. 2019. "What and Who Works: Strategies for Facilitating Work Experience Opportunities for Students Enrolled in Postsecondary Education Programs." *Journal of Policy & Practice in Intellectual Disabilities* 16 (3): 223-231. <https://doi.org/10.1111/jppi.12285>.
<https://login.ezproxy.oslomet.no/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=138851378&site=ehost-live&scope=site>.
- Schönfelder, Walter, Cathrine Arntzen, Thomas Johansen, and Mai Camilla Munkejord. 2020. *Jobbspesialister i NAV*. NORCE Samfunnsforskning og UiT Norges arktiske universitet.
- Senge, Peter M. 1990. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

- Spjelkavik, Øystein. 2014. "Ordinært arbeidsliv som metode og mål. ." In *Inkluderingskompetanse : ordinært arbeid som mål og middel*, edited by Kjetil Frøyland and Øystein Spjelkavik, 33-49. Gyldendal Akademisk.
- Spjelkavik, Øystein , Heidi Enehaug, Pål Klethagen, Emilie Isager Howe, Silje C.R. Fure, Hans Christoffer Aargaard Terjesen, Marianne Løvstad, and Nada Andelic. 2023 "Workplace accommodation in return to work after mild traumatic brain injury (forthcoming)." *WORK: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation* 3 (74).
- Spjelkavik, Øystein, Heidi Enehaug, Pål Klethagen, and Angelika Schafft. 2020. *Arbeidsinkludering og mentor. Inkluderingskompetanse gjennom samskaping*. Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet – Oslo Metropolitan University (Oslo).
- Spjelkavik, Øystein, Sverre-Erik Mamelund, and Angelika Schafft. 2016. *Inkluderingskompetanse i NAV : evaluering av forsøket Kjerneoppgaver i NAV*. Vol. 2016:05. *AFIs rapportserie*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet AFI-HiOA.
- Straus, Sharon E, Jacqueline Tetroe, and Ian Graham. 2009. "Defining knowledge translation." *Cmaj* 181 (3-4): 165-168.
- Torfinn, Jacob, Eva Sørensen, and Asbjørn Røiseland. 2019. "Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward." *Administration & society* 51 (5): 795-825. <https://doi.org/10.1177/0095399716680057>.
- Tortzen, Anne. 2019. *Samskabelse af velfærd. Muligheder og faldgruber*. Hans Reitzels Forlag.
- Tortzen, Anne, and Annika Agger. 2019. "Co-production on the inside: How can public organizations develop co-production friendly practices—drawing on the practical wisdom of experienced co-producers?".

POSTADRESSE:

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

TELEFON:

67 23 50 00

E-POST:

postmottak-afi@oslomet.no