

**Hva er gode arbeidsmetoder på veien ut i arbeidslivet
via tiltaksprogram?**

*- en kvalitativ studie om konsulenter oppfatning om motiverende
arbeid i tiltaksprogram*



Universitetet
i Stavanger

Stine Reed

Masteroppgave i økonomisk- administrative fag

30 studiepoeng

Handelshøgskolen ved UiS

Universitetet i Stavanger

Juni 2017



Universitetet
i Stavanger

HANDELSHØGSKOLEN VED UIS
Masteroppgave

STUDIUM:

Økonomisk- administrative fag -
Masterstudium

Master in Business Administration

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
SPESIALISERINGSRETNING

Strategi og ledelse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?
Nei

TITTEL:

Hva er gode arbeidsmetoder på veien ut i arbeidslivet via tiltaksprogram?

- en kvalitativ studie om konsulenter oppfatning om motiverende arbeid i tiltaksprogram

ENGELSK TITTEL:

What is good work methods when trying to get a job through a work program?

- a qualitative study about consultants opinion about motivating work in work programs

FORFATTER:

Studentnummer:

227590

Navn:

Stine Reed

VEILEDER:

Aslaug Mikkelsen

Forord

Denne masteroppgaven markerer en avslutning på en femårig utdanning. Fem lærerike og travle år som nå går mot slutten. Prosessen med å skrive akkurat denne oppgaven har vært krevende, men samtidig har den gitt en god dose mestringsfølelse og oppgavens tema som omhandler motivasjon kunne virkelig ikke passet bedre.

Først og fremst vil jeg takke min veileder Aslaug Mikkelsen som har veiledet meg gjennom prosessen. Takk for veiledning og tilbakemeldinger i forhold til problemstilling, teori og oppsett av oppgaven.

Jeg vil også rette en stor takk til alle mine informanter som har gitt meg muligheten til å få et innblikk i deres bransje. Deres kunnskap og forståelse om denne bransjen har gitt meg informasjon som har vært uvurderlig for min oppgave.

En ekstra stor takk til alle mine nære og kjære som har gitt meg støtte og oppmuntring i denne perioden. Takk for alle klemmer, meldinger og samtaler som ga meg nødvendig motivasjon til å gjennomføre denne oppgaven.

Stavanger, juni 2017

Stine Reed

Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven er å undersøke hvilke arbeidsmetoder som ligger til grunne i jobbkonsulentenes arbeid med å motivere og engasjere deltakere som deltar i tiltaksprogram ut i arbeid. Finnes det en felles forståelse av hva som driver prestasjon og motivasjon på veien ut i arbeidslivet blant disse konsulentene og deres tilhørende bedrifter? For arbeidssøkere som trenger mer hjelp enn NAV kan tilby, er det mulighet for å delta i tiltaksprogram som er hensiktsmessig for å få deltakeren ut i arbeid. Konsulentenes arbeid sammen med deltakeren skal sørge for at deltakeren ikke bare kommer seg ut i arbeid, men at deltakeren også holder seg der over lengre tid. Det har vært ønskelig å undersøke hvilke tanker som ligger til grunne i det daglige arbeidet med å motivere og engasjere deltakere slik at programmet oppleves hensiktsmessig for deltakeren. Det var ønskelig å undersøke hvordan arbeidsmetodene kan styrke deltakerens motivasjon og hvilke arbeidsmetoder konsulentene anser som motiverende for deltakeren.

Det teoretiske grunnlaget for denne studien bygger på litteratur og forskning om motivasjonsteori i arbeidslivet, men også studier som tar for seg motivasjon for dem som har falt utenfor arbeidslivet. Det er ønskelig å se hvordan valgte arbeidsmetoder og forståelser samsvarer med moderne motivasjonsteori.

Det er benyttet et kvalitativ forskningsdesign med intervju for å besvare oppgavens forskningsspørsmål. Det er blitt gjennomført intervju med jobbkonsulenter fra ulike bedrifter som leverer tiltaksprogram til NAV. Data er analysert og presentert ut i fra oppgavens forskningsspørsmål. Resultater er så drøftet ut i fra relevant teori som omhandler motivasjonsteori. Resultatene viser at valgte arbeidsmetoder i stor grad er påvirket av kravene som settes i kravspesifikasjon fra NAV. Valgte arbeidsmetoder bør i følge konsulentene fremme mestring, selvbestemmelse og anerkjennelse via individuell oppfølging. Dette er også behov som i stor grad fremheves i kravspesifikasjon fra NAV. Forståelsen av hva som bør ligge til grunne i kravspesifikasjon fra NAV samsvarer med konsulentenes meninger og erfaringer rundt hva det er som er avgjørende for at deltakerne skal oppleve programmet som hensiktsmessig og motiverende for å nå målet om ordinært arbeid. Funn viser at kravene som settes i kravspesifikasjon fra NAV, bedriftenes valgte arbeidsmetoder og konsulentenes oppfatning om hva det er som fungerer samsvarer i høy grad med motivasjonsteori.

Summary

The purpose of this paper is to examine which methods that are used in job consultant's efforts to motivate and engage participant who participate in job programs. Is there a common understanding among the work consultant's and their associated companies of what makes the participants motivated and engaged on their way to becoming apart of the ordinary work life? Jobseeker that need more help than NAV can offer, have the possibility to participate in a job program that is expedient for the jobseeker. The purpose with the job program is to get the participant a job. The job consultant's work together with the participant should make sure that the participant not only get a job, but also retains the work for a long time. It has been desirable to examine which work methods the job consultants think is motivating for the participants and why these work methods are motivating and expedient in getting the participant a job.

The theoretical basis for this paper is based on literature and modern research about motivation in different industries and research about motivation concerning those who do not have a job. It is desirable to examine how the chosen work methods and their understandings about what is motivating corresponds with modern research about motivation.

A qualitative research method with interviews is used to answers the research questions in this paper. Job consultants from different firms that deliver job programs to NAV have been interviewed. Data have been analyzed and presented based on the papers research questions. The results are discussed using relevant theory about motivation theory. The results show that chosen work methods are affected by the requirements set in the requirement specification. Chosen work methods should according to the consultants promote achievement, autonomy and recognition through individual follow-up. These needs are also highly emphasized in the requirement specification from NAV. Findings show that the requirements in the requirement specification from NAV, the companies chosen work methods and the consultants perception about what methods that motivate the participants correspond with motivation theory.

INNHold

Forord	III
Sammendrag	IV
Summary	V
1. Innledning	1
2. Teori	2
2.1 Målsettingsteori	3
2.2 Selvdetermineringsteori	7
2.3 Jobbkarakteristiskmodell	12
2.4 Motivasjon i og utenfor arbeidslivet	16
2.5 Forsknings spørsmål	19
3. Metode	19
3.1 Arbeidsmarkedstiltak	19
3.1.1 Leverandør av tiltaksprogram	20
3.1.2 Kravspesifikasjon	21
3.1.3 Aktører involvert i tiltaksprogram	23
3.2 Forskningsdesign	25
3.2.1 Kvalitativ intervju	26
3.2.2 Intervjuguide	27
3.3 Utvalg	28
3.4 Innsamling av data	30
3.4.1 Transkribering	31
3.5 Analyse av data	32
3.6 Gyldighet og pålitelighet	33
3.6.1 Gyldighet	34
3.6.2 Pålitelighet	35
3.7 Etikk	36
4. Resultat	38
4.1 Arbeidsmetoder og innhold	38
4.1.1 Begrensninger	39
4.1.2 Arbeidsmetoder	41
4.2 Gode arbeidsmetoder	54
4.2.1 Motivasjon	55
4.2.2 Eier av egen prosess	56
4.2.3 Oppfølging	58
4.2.4 Mestring	60
5. Diskusjon	63
5.1 Programmets innhold	63
5.2 Hva er gode arbeidsmetoder?	69
5.3 Arbeidsmetoder og moderne motivasjonsteori	73
5.4 Videre forskning	78
6. Konklusjon	78
LITTERATUR	I

VEDLEGG 1: Invitasjon til intervju	V
---	----------

VEDLEGG 2: Intervjuguide	VI
---------------------------------------	-----------

FIGURER

Figur 1. Målsetting	5
Figur 2. Sammenheng mellom motiverende intervju og SDT.....	9
Figur 3. Jobbkarakteristikamodell.....	14
Figur 4. Kravspesifikasjon	23
Figur 5. Modell av aktører involvert i tiltaksprogram	24
Figur 6. Prosess i tiltaksprogram.....	25
Figur 7. Aktiviteter i tiltaksprogram	42

TABELLER

Tabell 1. Oppfølging.....	44
Tabell 2. Målsetting.....	46
Tabell 3. Tilbakemelding	48
Tabell 4. Mestring.....	50
Tabell 5. Bedriftens interne rutiner	52
Tabell 6. Eier av egen prosess.....	56
Tabell 7. Oppfølging.....	58
Tabell 8. Mestring.....	60

1. Innledning

Desember 2016 var det registrert 82 802 deltakere i arbeidsrettede tiltak (NAV, 2016a). Deltakere på tiltak består av to grupper, arbeidssøkere på tiltak og deltakere med nedsatt arbeidsevne. Av de registrerte 82 802 deltakerne var 19 950 deltakere arbeidssøkere på tiltak, som er en økning på 24% fra desember 2015 (NAV, 2016a). Arbeidssøkere på tiltak er deltakere som har registrert seg som helt eller delvis arbeidsledig hos NAV, men som trenger mer hjelp enn det NAV kan tilby. Disse deltakerne blir henvist fra NAV til tiltaksprogram som er hensiktsmessig og nødvendig for å få deltakeren ut i arbeid.

Det er knyttet flere store kostnader ved å være en velferdsstat. En av de større kostnadene for en velferdsstat som Norge er arbeidsledighet (Statistisk sentralbyrå, 2010). Arbeidsledighet er en stor utfordring for en velferdsstat og målet er å minske kostnadene knyttet til arbeidsledighet ved å ha flest mulig i arbeid. Den samfunnsøkonomiske gevinsten ved å ha mennesker i arbeid over lengre tid er stor. 10 000 mennesker i arbeid i 5 år vil kunne gi en samfunnsøkonomisk gevinst på 10 milliarder kroner (Arbeid og Inkludering, 2016).

Arbeidsmarkedskurs (AMO-kurs), oppfølging, arbeidspraksis i ordinær bedrift og arbeidspraksis i vernet bedrift er arbeidsrettede tiltaksprogram (Askeland, Ellingsen, & Thune, 2015). Tiltaksprogrammene leveres av arbeid- og inkluderingsbedrifter, tidligere kjent som attføringsbedrifter og private bedrifter. En arbeid-og inkluderingsbedrift leverer primært arbeidsmarkedstiltak. Flere av tiltaksprogrammene ble konkurranseutsatt i 2015 slik at også private bedrifter kunne få mulighet til å levere disse tjenestene ved å legge inn bud på tiltakene som ble lagt ut på anbud (Endr. i forskrift om arbeidsrettede tiltak mfl, 2015). En studie fra 2015 gjennomført av NAV viser at det er hovedsakelig gruppen arbeidssøkere på tiltak som i større grad er i jobb etter 6 måneder og at tiltakene tidsbegrenset lønnstilskudd og tiltaksprogrammet oppfølging var de mest effektive tiltakene (Askeland et al., 2015). Tiltaksprogrammet oppfølging har en varighet på inntil seks måneder og programmet består av veiledning, opplæring i arbeidsrelaterte og sosiale ferdigheter og aktiviteter som bidra til økt motivasjon. Målet til tiltaksprogrammene er å få deltakerne ut i arbeid, enten det er i skjermet bedrift eller i det ordinære arbeidslivet. Deres arbeid sammen med deltakeren skal sørge for at deltakeren ikke bare kommer seg ut i

arbeid, men at deltakeren holder seg der over lengre tid. Det er først nå deltakeren holder seg i arbeid over en viss periode at den samfunnsøkonomiske verdien blir stor (Arbeid og Inkludering, 2016).

Hensikten med denne oppgaven er å undersøke hvilke arbeidsmetoder som ligger til grunne i jobbkonsulentenes arbeid med å motivere og engasjere deltakere på arbeidsprogram ut i arbeid. Finnes det en felles forståelse av hva som skaper engasjement og motivasjon på veien ut i arbeidslivet blant disse konsulentene og deres tilhørende bedrifter?

2. Teori

Å ha mennesker i arbeid er viktig, både for samfunnet og bedrifter, og det er derfor avgjørende at man arbeider for at ansatte har et driv og ønske om å fortsette i arbeid. Alle bedrifter uavhengig av bransje står ovenfor to grunnleggende problemer (Heath & Staudenmayer, 2000; Meyer, Milgrom, & Roberts, 1992). Det første problemet er å sikre at deres ansatte har den motivasjonen som er nødvendig for å arbeide i bedriften. Det andre problemet oppstår når man har ansatte som er motiverte, men hvor bedriften ikke har system for å koordinere innsatsen fra disse ansatte.

Motivasjon kan defineres som prosessen som gjør rede for intensitet, retning og utholdenhet i et individs innsats for å nå mål (Mikkelsen & Laudal, 2014a, p. 34). Motivasjon er noe alle opplever når vi virkelig har lyst på noe eller ønsker å utføre en aktivitet. Motivasjon er en tilstand som styrer aktiviteten i en bestemt retning og gir energi til den (Manger, 2016, p. 9). Konsekvensene av å ha ansatte som ikke er motiverte kan være mange. Høyt sykefravær, høy turnover, lav produktivitet og negativ organisasjonsatferd er noen av dem. Det å skape resultater er den grunnleggende rollen en bedrift har og motivasjon spiller en svært stor rolle når det kommer til å skape resultater i en bedrift hvor menneskelig arbeidskraft er nødvendig (R. M. Ryan & E. L. Deci, 2000). Even til å kunne både forutsi, forklare og påvirke medarbeideres motivasjon kan være selve oppskriften til suksess for en bedrift. Hvordan motiverer man ansatte til å gjøre et bra arbeid? Hvordan vet man hva som motiverer den enkelte? Dette er ikke enkle, men viktige spørsmål som både ledere og ansatte bør ha for seg (Manger, 2016).

Denne oppgaven tar utgangspunktet i hvordan individer som er utenfor arbeidslivet motiveres til å kunne delta i arbeidslivet og holde på arbeid av konsulenter og deres tilhørende bedrifter som de møter på via tiltak fra NAV. Oppgavens problemstilling fokuserer på hvilke arbeidsmetoder og forståelser konsulentene har om motivasjon og hvordan man kan skape motivasjon ved bruk av valgte arbeidsmetoder. En metode er en systematisk måte å arbeide på slik at man oppnår et ønsket mål (Tranøy, 2017). Et viktig grunnlag for oppgaven er at det benyttes teorier som gir en forståelse av hva de ulike motivasjonsteoriene legger vekt på og hvilke arbeidsmetoder som kan benyttes for å motivere individer. Det finnes flere teorier som forsøker å forklare hva som motiverer og hvorfor individer blir motivert av ulike faktorer. Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling er det valgt å fokusere på tre ulike motivasjonsteorier for å se ulike forståelser om hva som motiverer og hvilke arbeidsmetoder man kan benytte for å motivere individer. De tre valgte teoriene er selvdetermineringsteori, målsettingsteori og jobbkarakteristikamodellen. Ulike studier som baserer seg på disse tre teoriene vil bli presentert. Det er også vurdert som hensiktsmessig å ta med studier om motivasjon blant dem som har falt utenfor arbeidslivet og kommet seg tilbake i arbeid igjen. Slike studier anses som å være relevant for oppgavens problemstilling, da det er vurdert som hensiktsmessig å ha en oversikt over hvilke arbeidsmetoder som er blitt benyttet for å få individer ut i arbeidslivet og hvilke resultater disse arbeidsmetodene har ført med seg.

2.1 Målsettingsteori

Målsettingsteori (Edwin A. Locke, Cartledge, Koepfel, & Humphreys, 1968) er en kognitiv teori som legger vekt på at motivasjon er et resultat av forventning om å oppnå det man ønsker å få ut av en jobb. Effekten målsetting har på motivasjon har blitt forsket på over lengre tid (Carson, Carson, & Heady, 1994). Motivasjonskraften i målsettingsteori er selve betydningen av målet og er et direkte resultat av individets forventninger om å oppnå en viss form for belønning, måloppnåelse eller oppmerksomhet. I følge målsettingsteorien er mål hovedkilden til en persons motivasjon, både bevisst og ubevisst (Edwin A Locke & Latham, 1990). Et mål har to egenskaper; innhold og intensitet. Innholdet sier noe om hva man skal oppnå og intensiteten sier noe om innsatsen som er nødvendig for å oppnå målet og eventuelt hvor lang tid man skal bruke på å oppnå et mål (Edwin A Locke & Latham, 1990).

Det er Locke og Latham sin studie fra 1990 som i stor grad har lagt grunnlaget for studier om målets effekt på motivasjon. Deres studie baserte seg på funn av 400 forskningsprosjekter gjort i flere land over en periode på 25 år. Funn fra deres studie brukes i dag i flere bransjer, blant annet utdanning, sport, helsesektor og ledelse. Da teorien ble presentert i 1990 var det hovedsakelig to funn som la grunnlaget for teorien. Det første funnet viser at det finnes et lineært forhold mellom målets vanskelighetsgrad og utførelsen av målet. Det vil si at endring av målets vanskelighetsgrad vil påvirke utførelsen av målet. Det andre funnet viser at vanskeligere og spesifikke mål førte til bedre utførelse enn ingen mål eller svake og vage mål (Edwin A Locke & Latham, 1990).

I følge målsettingsteorien er det fire faktorer som viser hvorfor spesifikke og vanskelige mål fører til høy utførelse:

- 1. Valg og retning:** Et spesifikt mål vil vise individet hvilken retning man skal gå og hva man skal fokusere på.
- 2. Innsats:** Studiene viser at det er høyere grad av tilfredsstillelse ved å oppnå et vanskelig mål. Et mål som er vanskelig fører til høyere innsats av individet og mestringsfølelsen ved å oppnå et vanskelig mål er høyere enn hvis målet er enkelt.
- 3. Standhaftighet:** Mål som er spesifikke og har høy vanskelighetsgrad fører til at individer arbeider lenger og gir mer av seg selv enn hvis målet er vagt og enkelt.
- 4. Kunnskap:** De tre nevnte faktorene tar for seg ting som oppleves som motiverende for individer. Den siste faktoren er kunnskap og viser til at hvis nødvendig kunnskap ikke er tilstede så vil ikke de nevnte øvrige faktorene være nok og enklere mål kan da være mer gunstig for individet. Individet bør da fokusere på å bruke tid på mål som er passende i forhold til kunnskap og eventuelt tilegne seg nødvendig kunnskap før vanskeligere mål blir introdusert.

I tillegg til disse faktorene ble det presentert variabler som i følge Locke og Latham (1990) sine studier kan øke eller dempe effekten av forholdet mellom mål og ytelse. Variablene er henholdsvis evne, tilbakemelding, engasjement til målet, oppgavens kompleksitet og tilgang til nødvendige ressurser. Basert på funn i studien til Locke og Latham er tilbakemelding en faktor som påvirker både individets mestringsfølelse og innstilling til utførelse av oppgaver relatert til målet. En tilbakemelding skal fortelle noe om hvor bra et individ ligger an tatt målet i betraktning og er derfor et viktig hjelpemiddel for å stimulere

individens innsats (Edwin A Locke & Latham, 1990). Tilbakemelding fører ikke nødvendigvis til positiv stimuli, men er avhengig av hvilken type tilbakemelding som gis. Positiv tilbakemelding fører til positiv effekt på utførelse av oppgaver knyttet til målet, mens negativ tilbakemelding kan føre til at veien til målet føles lenger enn tidligere på grunn av negativ tilbakemelding.

Funn fra studiene Locke og Latham gjennomførte viser også at selvvalgte mål har høyere effekt enn mål man har blitt presset på av andre. Det betyr at forholdet mellom mål og ytelse øker jo mer man selv får være med å bestemme og hvor individet opplever at det er en høy grad av selvbestemmelse når målene settes.

Innen målsettingsteori benyttes ofte den systematiske metoden målstyring (Odiorne, 1969). Målstyring som et verktøy bygger på tre prosesser; målsetting, deltakelse i målsetting og objektiv tilbakemelding. Målsetting er den grunnleggende prosessen i målstyring, men de andre prosessene påvirker også graden av utførelse. Selve metoden har tre steg man går igjennom i løpet av en periode. De tre stegene er henholdsvis målsetting, iverksetting og evaluering. Hensikten med verktøyet er at ansatt sammen med leder skal sette konkrete mål rundt hva som skal oppnås, sette klare retningslinjer for hvordan målene skal oppnås, før resultat og grad av måloppnåelse vurderes etter angitt periode er over. Når evaluering er ferdig settes nye mål, eventuelt nye delmål for å oppnå en høyere grad av måloppnåelse frem til neste evalueringsperiode. Metoden gir bedrifter mulighet til å konkretisere og styre ansatte i riktig retning ved å stadig gjenta stegene i selve målene ved å sette nye mål når det er mulig. Figur 1 illustrerer stegene målstyring innebærer.



Figur 1. Målsetting (Odiorne, 1969)

Målstyring kan også øke motivasjon blant ansatte da ansatte blir involvert i å sette mål, som i følge studien til Locke og Latham (2000; 1990) resulterte i at ansatte føler større forpliktelse til målene og bedriften, enn hvis ledelsen setter målene selv.

Siden studien ble presentert i 1990 er det gjennomført flere studier som baserer seg på målsettingsteorien. Locke og Latham fortsatte sitt arbeid etter 1990 og gav senere ut boken *New Developments in Goal Setting and Task Performance* (Edwin A. Locke & Latham, 2013a) hvor de samlet nyere studier foretatt innen målsettingsteori. Blant de nyere studiene var det flere relevante oppdagelser som kom frem. Det er valgt å presentere de funnene som er vurdert å ha høyest relevans for oppgavens problemstilling.

1. **Målets vanskelighetsgrad og spesifisitet** – målsettingsteori legger stor vekt på at mål med høyere vanskelighetsgrad fører til høyere ytelse. Teorien nevner derimot ikke noe om hva det vil si å ha en høy vanskelighetsgrad, da høy vanskelighetsgrad vil ha ulik definisjon basert på individuelle erfaringer. Faren ved å sette for høye mål er at motivasjonen kan synke da målet aldri vil være oppnåelig for individet. Studier viser også at hvis man befinner seg i periode hvor man er ny i et arbeid eller befinner seg i en ny situasjon er det viktigere å oppleve mestring rundt oppgavene man skal gjøre enn å fokusere på ytelse. Det er først når kompetanse og mestring er på plass at spesifikke mål vil ha en positiv effekt på motivasjon (Edwin A. Locke & Latham, 2013b)
2. **Egen mestringsevne** – egen mestringsevne ble også vektlagt da studien først ble presentert i 1990. Det er foretatt flere studier som baserer seg på hva som påvirker egen mestringsevne. Studier viser at egen mestringsevne påvirkes av tilbakemelding, mulighet til å sette egne mål og forpliktelsen til målet. Studier gjort om mestringsevne og tilbakemeldinger viser at eksempelvis tilbakemelding som komme mot slutten av en evalueringsperiode kombinert med periodisk tilbakemelding under perioden førte til at individer laget flere mål samtidig som utførelsen av hvert mål økte. Dette førte videre til at mestringsevnen økte (Edwin A. Locke & Latham, 2013b).

I følge målsettingsteorien skal vanskeligere mål føre til bedre utførelse enn enkle og vage mål. En studie gjennomført i 2001 (Seijts & Latham) kom også frem til dette resultatet. Vanskeligere mål førte til bedre utførelse enn enkle mål. Det studien også kom frem til var

at individer som var under opplæring i et arbeid og ble gitt vanskelige oppgaver først førte til dårlig utførelse, men i lengden bedre utførelse enn individer i samme situasjon som først ble gitt enkle oppgaver. Dette samsvarer også med Locke og Latham sin forståelse av læringsmål hvor det er viktig at et individ opplever mestring og kompetanse i sin rolle før man kan fokusere på vanskelige og spesifikke mål, da individet kan oppleve negativ mestringsfølelse hvis målene ikke er oppnåelige i utgangspunktet (Campbell & Ilgen, 1976).

2.2 Selvdetermineringsteori

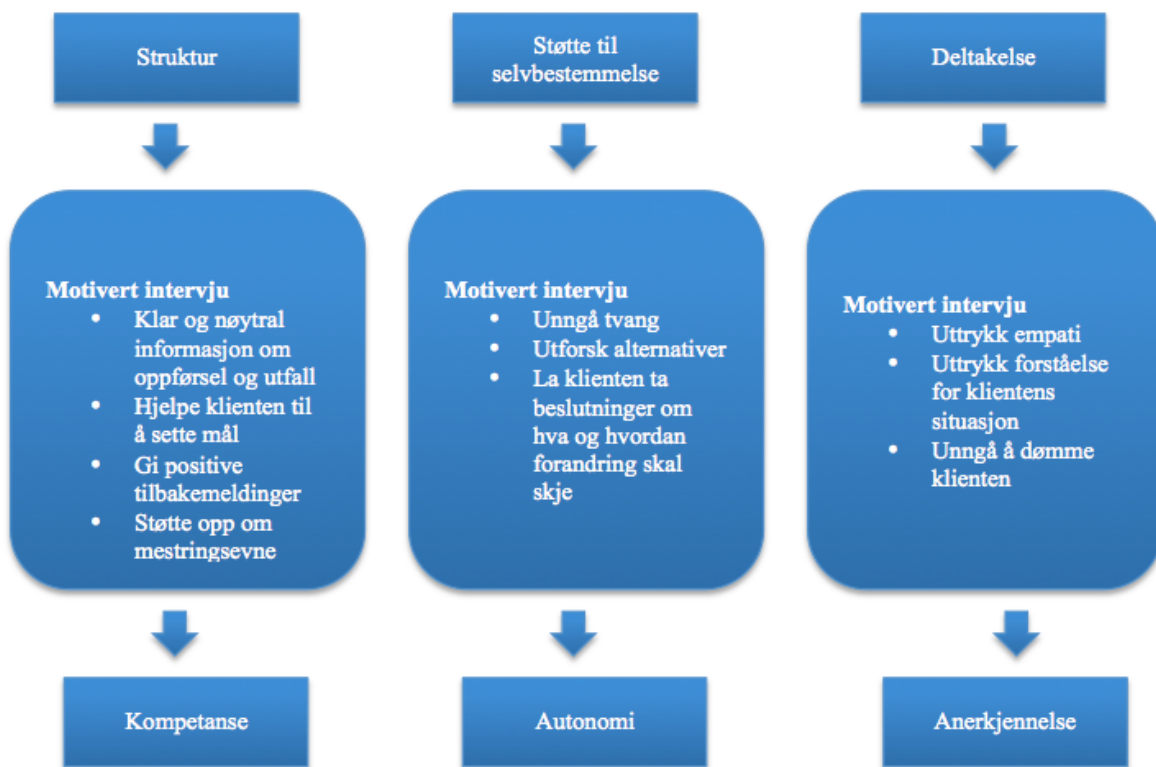
Selvdetermineringsteori (SDT) er en motivasjonsteori som legger til grunne at motivasjon først er tilstede når de psykologiske behovene for autonomi, tilstrekkelig kompetanse og behovet for anerkjennelse er tilfredsstilt (Deci, Koestner, Ryan, & Eisenberg, 1999). Autonomi er behovet et individ har for å bestemme over seg selv. Grad av autonomi vil si i hvilken grad et individ opplever høy grad av selvbestemmelse. Behovet for tilstrekkelig kompetanse tilsier at et individ trenger nødvendig kompetanse for å føle seg motivert. Å gjennomføre arbeidsoppgaver man ikke har kompetanse innen kan føre til at motivasjon ikke er tilstede i situasjoner hvor det er forventet at man skal prestere. Behovet for anerkjennelse tilsier at alle individer trenger å føle seg anerkjent på en eller annen måte. I følge selvdetermineringsteorien er behovet for anerkjennelse en grunnleggende forutsetning for at et individ skal kunne videreutvikle seg. Maslow sin behovspyramide, som er en av de mest kjente behovsteoriene la også vekt på at behovet for anerkjennelse var viktig å oppfylle hvis et individ skulle kunne oppfylle sine behov for selvrealisering. Behovet for selvrealisering kan oppfylles ved å virkeliggjøre sine mål (Maslow & Langfeld, 1943). Disse grunnleggende behovene er universelle og like, uavhengig av kjønn og kultur. Teorien skiller mellom indre og ytre motivasjon og legger vekt på at ulik motivasjon kan resultere i ulike utfall (R. M. Ryan & E. Deci, 2000).

Indre motivasjon kommer fra psykologiske behov og den indre driven man har etter vekst og ønske om å oppnå noe. Mennesker som er indre motivert motiveres av gleden ved å gjøre og gjennomføre en arbeidsoppgave (Mikkelsen & Laudal, 2014b, p. 34). Mennesker som ikke er indre motiverte oppnår motivasjon via ytre faktorer. Ytre faktorer som påvirker motivasjon kan være lønn, materielle goder og oppmerksomhet. Ytre motiverte

individer fullfører arbeidsoppgaver ikke for den indre gleden den fører med seg, men av resultater som oppnås av den fullførte arbeidsoppgaven (Kuvaas, 2005a, p. 33). Bedrifter som legger vekt på faktorer som fremhever ytre motivasjon vil kunne skape en forståelse av at ytre motivasjon er viktigere enn indre motivasjon og kan svekke langsiktige resultater i bedriften da den indre motivasjonen svekkes over lengre tid (Deci et al., 1999; Salancik & Pfeffer, 1978). Legges det stor vekt på ytre motiverende faktorer som belønning hvis man oppnår et mål, vil gleden av å gjennomføre en oppgave bli overdøvet av den ytre motivasjonen man har ved å oppnå belønningen.

Kognitiv evaluering teori er en undert teori innen selvdetermineringsteori som fokuserer på hvordan sosiale og miljømessige faktorer kan bidra til å øke eller redusere intern motivasjon og hvordan behovet for kompetanse og autonomi kan kobles sammen med dette (Deci et al., 1999). Sosiale faktorer som tilbakemelding på arbeid eller tilbakemelding i form av belønning kan øke grad av opplevd kompetanse som igjen øker indre motivasjon. Behovet for anerkjennelse kan også kobles inn i denne undert teorien da tilbakemelding også fører til økt grad av selvsikkerhet og trygghet i en organisasjon øker, som da igjen vil kunne oppfylle behovet for anerkjennelse.

Motivert intervju (Miller & Rollnick, 2013) er en klientsentrert metode med indre motivasjon i fokus, hvor det er klienten selv som må ta for seg sine ambivalente tanker og hvordan disse tankene eventuelt skal løses. Metoden legger vekt på at klienten ikke skal oppleve press eller at man opplever å bli overtalt. Markland, Ryan, Tobin, and Rollnick (2005) viser til at selvdetermineringsteorien kan brukes som et teoretiske rammeverk for å forklare prosessene bak metoden og metodens effekt. Ved å bruke selvdetermineringsteorien som er rammeverk kan man se hvordan endring skjer gjennom motiverende intervju. Følgende illustrasjon viser koblingen mellom selvdetermineringsteorien og motiverende intervju.



Figur 2. Sammenheng mellom motiverende intervju og SDT

(Markland et al., 2005)

Markland, Ryan, Tobin og Rollnick (2005) viser til hvordan alle de grunnleggende behovene i selvdetermineringsteorien imøtekommes og oppfylles via motiverende intervju. Behovet for kompetanse er imøtekommet under motiverende intervju da det settes klare forventninger av individet og individet må sette realistiske og selvvalgte mål underveis. Behovet for autonomi blir imøtekommet i alle prinsippene av motiverende intervju, eksempelvis ved at man unngår konfrontasjon og tvang. Individene motiveres til å velge sin egen valgte vei videre i tid. Behovet for anerkjennelse imøtekommes via veileder som underveis bør vise empati og varme, samtidig som man unngår kritikk og skyldfølelse. Å tenke at man ønsker å endre atferd og faktisk endre atferd kan være en lang og komplisert vei å gå. Noen sliter gjerne med komplekse problemer som rus eller alkohol, mens andre ønsker å få en sunnere hverdag eller komme ut i arbeidslivet etter mange års fravær. Mange har gjerne et ambivalent forhold til endring, da man gjerne vil, men samtidig kan være redd for hva endringen medfører. Har man falt ut av arbeidslivet på grunn av ulike årsaker kan veien tilbake oppleves som lang og vanskelig. Man vil så gjerne, men hverdagen man har nå oppleves som trygg. Motiverende intervju tar utgangspunktet i

individet som er i fokus, hvor det er individet som selv skal lede prosessen slik at endringen skjer på brukerens premisser (Markland et al., 2005).

Det finnes flere studier som tar utgangspunkt i indre motivasjon og hvordan ulike faktorer og arbeidsmetoder kan påvirke om man er ytre eller indre motivert basert på de grunnleggende behovene autonomi, kompetanse og anerkjennelse (Amabile, Dejong, Lepper, & Lanzetta, 1976; Cornelius, Earnshaw, Menino, Bogart, & Levy, 2017; Harackiewicz, Manderlink, Sansone, & Manis, 1984).

Studier hvor autonomi er vektlagt viser ulike resultater. En studie fra 1976 (Amabile et al.) undersøkte hvilken effekt eksternt satte tidsfrister vil påvirke individers utøvelse og interesse i å utføre oppgaven. Studien viser at faktorer som tidsfrister og kontroll reduserer intern motivasjon da graden av autonomi oppleves som redusert. En nyere studie fra 2017 (Cornelius et al.) undersøkte hvorvidt et høyere antall valg og alternativer spiller inn på den indre motivasjon. Studien viser at høyt antall valg og alternativer oppleves som fritt og behovet for autonomi oppfylles, noe som fører til at den indre motivasjonen øker. Studie gjennomført av Harackiewicz et al. (1984) viser at all slags form av vurdering på lik linje med tidsfrister kan føre til at indre motivasjon blir undertrykt og fokuset på ytre motivasjon øker. Deci og Ryan (2000) sine funn viser at alle de grunnleggende behovene spiller en stor rolle, men behovet for autonomi er selve grunnelementet for at et individ skal være indre motivert. Det bør derfor arbeides for at behovet for autonomi tilfredsstilles slik at individet blir indre motivert.

Innenfor studier om indre motivasjon og kompetanse er det gjort flere studier som baserer seg på tilbakemeldinger. Studier viser at positiv tilbakemelding fører til at behovet for kompetanse tilfredsstilles som da vil føre til en større grad av indre motivasjon. Negativ tilbakemelding oppleves derimot som at behovet for kompetanse ikke er tilstrekkelig, da negativ tilbakemelding oppfattes som at man ikke har nok kompetanse til å utføre en oppgave. Slike tilbakemeldinger svekker indre motivasjon da behovet for kompetanse ikke er tilfredsstilt (White & Solomon, 1959).

Studier om behovet for anerkjennelse viser at dette behovet ikke anses som å være like relevant for indre motivasjon som behovet for autonomi og kompetanse (R. M. Ryan & E.

L. Deci, 2000). Funn viser at individer som føler seg anerkjent opplever en høyere grad av indre motivasjon. Barn som føler seg sett og anerkjent av lærer eller studenter som opplever læreren som varm og oppmerksom hadde en høyere grad av indre motivasjon. Individer som ikke opplevde å bli anerkjent hadde en lav indre motivasjon (Ryan, Stiller, & Lynch, 1994).

Selvdetermineringsteorien brukes i ulike bransjer og det er gjort flere studier om selvdetermineringsteori og endringsprosesser, blant annet av individer som er arbeidsledige. En studie foretatt av Vansteenkiste, Lens, Witte, and Feather (2005) hvor 446 arbeidsledige individer ble intervjuet undersøkte deres erfaring med å søke etter arbeid og hvordan dette påvirket deres motivasjon og velvære. I følge selvdetermineringsteorien kan arbeidsledige også ha svært høy motivasjon til å søke jobber, men det er stor forskjell i hva som gjør dem motiverte. Det skilles mellom autonom oppførsel og kontrollert oppførsel. Mennesker som er motivert til å søke etter arbeid fordi det gir dem mulighet til å utvikle seg og hvor de selv bestemmer over prosessen går under autonom oppførsel. Individer som søker arbeid på grunn av press fra foreldre, ektefelle eller forventinger fra samfunnet faller under kontrollert oppførsel. Studien viser at arbeidsledige er generelt motivert til å søke jobb, men studien legger stor vekt på at grad av motivasjon ikke har noe å si hvis man ikke har kontroll over hva det er som påvirker denne motivasjonen. Det var store forskjeller mellom arbeidsledige som var autonom motiverte og dem som var kontrollert motiverte. Studien viser at arbeidsledige som var kontrollert motiverte, altså av omgivelsene rundt søkte på jobber, men gav raskere opp søknadsprosessen etter hvert som de møtte på avslag og hindringer. Denne gruppen arbeidssøkere hadde også generelt en dårligere helse og livsglede, da de kontrollerte omgivelsene opplevdes som stressende. Gruppen som var autonom motivert var derimot mer motivert til å søke på arbeid til tross av avslag og hindringer og holdt seg lenger positiv enn den andre gruppen. Det var derimot ingen sammenheng mellom å være autonom motivert å ha høyere livsglede da konsekvensene av å være arbeidsledig over lengre tid er store og også denne gruppen kjente på det å motta flere avslag over tid selv om de holdt seg motivert lenger. Studien har er praktisk betydning i den forstand at den viser at det er viktig å forstå hva som motiverer den enkelte. Motivasjon i seg selv er ikke oppskriften til suksess, man må også ha klart for seg hva det er som skaper denne motivasjonen.

2.3 Jobbkarakteristiskmodell

Hackman og Oldham (1976; 1980) sin jobbkarakteristikmodell er et resultat av en reaksjon på den fremtredende arbeidsmetoden Scientific Management som vokste frem på starten av 1900-tallet (Herzberg, 1966; Edwin A. Locke & Latham, 2013a; Taylor, 1911). Fokuset da var å standardisere og forenkle arbeidsoppgaver for å maksimere produksjon. Hackman og Oldham sin teori bygger på det motsatte av hva Scientific Management la vekt på. Deres forskning bygger på en oppfatning av at arbeidsmiljø hvor standardisering og effektivisering er i fokus ikke tar i betraktning ansattes velvære og at et slikt arbeidsmiljø kan føre til misfornøyde ansatte. Deres teori bygger på en forståelse av at det er ulike egenskaper ved en jobb som kan påvirke hvordan ansatte trives på et arbeidsted. I følge Hackman og Oldham finnes det fem egenskaper ved en jobb som kan påvirke ulike utfall i et arbeid.

1. **Autonomi** – i hvilken grad opplever individet frihet og mulighet til å planlegge og utføre eget arbeid.
2. **Oppgavens identitet** – i hvilken grad et individet deltar aktiv i hele prosessen ved å utføre en tjeneste eller produsere et produkt.
3. **Tilbakemelding** – i hvilken grad har individet klar forståelse av mål og hvordan målet skal oppnås.
4. **Oppgavens betydning** - i hvilken grad påvirker arbeidsoppgaver andres liv. Gir arbeidet mening for individet?
5. **Variasjon i ferdigheter** – sier noe om i hvilken grad jobber byr på ulike aktiviteter og hvilke ferdigheter man trenger for å utøve ulike aktiviteter.

Disse egenskapene vil kunne påvirke jobbrelaterte utfall som intern jobbmotivasjon, tilfredshet, utøvelse, turnover og fravær. Dette var de originale utfallene som først ble presentert i 1976. I den reviderte versjonen av Hackman og Oldham sin teori, ble det presentert en ny forståelse av jobbrelaterte utfall i deres bok *Work Redesign* (1980). Turnover og fravær ble fjernet og utøvelse ble delt inn i arbeidskvalitet og arbeidsmengde.

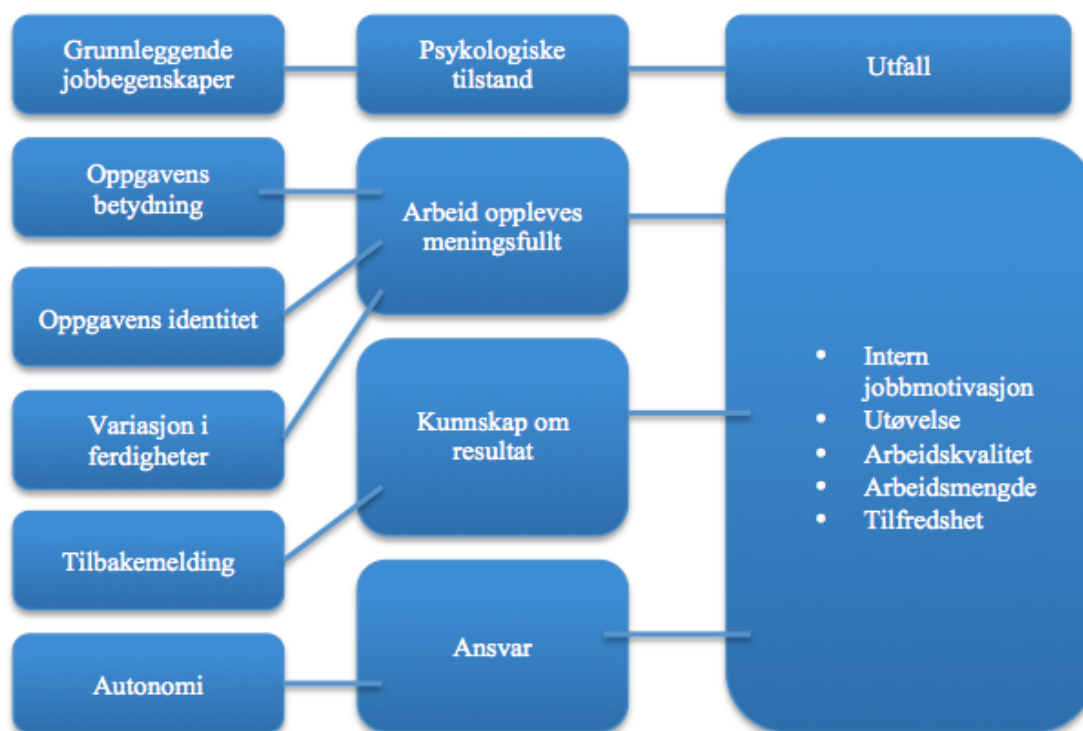
Teorien foreslår at hvis et individ opplever at en eller flere av fem grunnleggende jobbegenskapene er tilstede i høy grad ved en jobb, så vil det føre til tre psykologiske tilstander som man opplever mens man arbeider. Den første tilstanden er i hvilken grad

man opplever arbeidet som meningsfullt og hvordan denne indre tilstanden kan føre til at man kan utøve aktiviteter som skaper verdi for andre individer eller samfunnet. Egenskapene som fører til dette er variasjon i ferdigheter, oppgavens betydning og oppgavens identitet. Den andre tilstanden er i hvilken grad individet opplever at man selv er ansvarlig for resultatet og utførelsen av et arbeid. Egenskapen som fører til dette er autonomi. Den tredje og siste tilstanden er i hvilken grad man vet hvordan og hva man blir målt innenfor vedrørende sitt arbeid. Egenskapen som fører til dette er tilbakemelding. Disse tre psykologiske tilstandene vil videre føre til at en eller flere av de fem jobbrelaterte utfallene blir positivt påvirket. Intern arbeidsmotivasjon øker, ansatte er fornøyd med sitt arbeid og kvaliteten på arbeidet er svært høy er noen positive utfall. Sammenhengen mellom egenskaper, psykologiske tilstander og utfall illustreres via modellen Motivating Potential Score (MPS) av Hackman og Oldham (1980):

$$= \frac{\text{Oppgavens betydning} + \text{Variasjon i ferdigheter} + \text{Oppgavens identitet}}{3} \times \text{Autonomi} \times \text{Tilbakemelding}$$

Ligningen viser at en forutsetning for at høy motivasjon skal være tilstede ved en jobb er at minst en av de tre egenskapene som fører til høy grad av opplevd mening av arbeidet være tilstede i tillegg til høy opplevd grad av autonomi og tilbakemelding. Høy motivasjon (MPS) vil igjen føre til positive arbeidsrelaterte utfall som høy grad av utførelse av arbeid og fornøyde arbeidere og redusere de negative utfallene som høy grad av turnover og fravær.

Figur 2 viser sammenhengen mellom de ulike egenskapene ved en jobb, de tre psykologiske tilstandene og utfallene.



Figur 3. Jobbkarakteristikamodell
 (J Richard Hackman & Oldham, 1976)

Den praktiske betydningen av jobbkarakteristikamodellen er at den skal kunne gi en forståelse av hva som skaper positive utfall og hvilke egenskaper som gjør det. Teorien gir et innblikk i hvilke egenskaper som er betydningsfulle for individer og gir en forståelse av hvilke forandringer som kan være nødvendig for å kunne øke de positive utfallene egenskapene ved et arbeid fører med seg.

Hackman og Oldham (1975) utarbeidet et verktøy som måler egenskaper ved en jobb. Verktøyet har som hensikt å måle følgende variabler; 1) jobbegenskaper og i hvilken grad et arbeid er designet for å fremme jobbmotivasjon og jobbtilfredshet, 2) individers reaksjon mot deres arbeidsoppgave og arbeidsmiljø, 3) ansattes villighet til å arbeide med arbeidsoppgaver som kan øke deres motivasjon. Verktøyet tar utgangspunkt i å se på allerede eksisterende jobber og vurdere hvordan en jobb kan gjøres om for å skape en indre arbeidsmotivasjon. Verktøyet evaluerer også effekten av jobbendringene og ser på om det

er endringer i arbeidet som skaper positive utfall eller endringer i ting som systemer og struktur (J. Richard Hackman et al., 1975).

Verktøyet ble testet ut på 658 individer fra ulike bransjer og land. Individene bestod av både ansatte, ledere og observatører. Funn viser at hvis man ønsker å finne ut hvilke aktiviteter som må endres ut i fra målinger fra instrumentet er det viktig at målingene samsvarer med den objektive realiteten. Ledere og observanter ble tatt med i hver undersøkelse for å skape en forståelse av hvilke endringer som var mulig. Hadde bare ansatte blitt intervjuet ville man ikke fått en klar forståelse om ønskede endringer samsvarer med bedriftens muligheter til å endre disse egenskapene. Ansatte kan ha et ønske om høyere grad av autonomi, men dette er ikke alltid mulig ut i fra hva bedriftens kjerneområde er. Blir bare ansatte tatt med i et slikt instrument vil man få de ansattes individuelle ønske, som kan være nyttig i seg selv, men er ikke nødvendigvis relevant for jobbredesign. Målingene kan da tyde på at de utvalgte ansatte gjerne har en feil forståelse av hva deres arbeid går ut på, og trenger gjerne en annen jobb eller forståelse av hva deres innebærer. Dette kan være relevant for den enkelte ansatte, men gir ikke en forståelse av hva som er nødvendig å endre for å skape motiverte og fornøyde ansatte innen bedriftens kjerneområder.

En artikkel av Fried and Ferris (1987) samlet 200 studier for å undersøke validiteten av Hackman og Oldhams Jobbkarakteristikamodell. De hadde tidligere tatt for seg JDS fra et kritisk ståsted slik nevnt ovenfor. I deres artikkel fra 1987 samlet de flere studier som bygget videre på Hackman og Oldham sin teori. Basert på resultat fra de ulike studiene kom de frem til ulike hovedfunn. Først og fremst viser studiene at jobbegenskapen tilbakemelding ikke bare spiller inn på den psykologiske tilstanden rundt hvilken grad man er klar over hvordan resultat blir målt, men også de to andre psykologiske tilstandene. Basert på studiene tilsier funnene at jobbegenskapen tilbakemelding i seg selv kan utgjøre mer enn de andre jobbegenskapene totalt sett da denne tilbakemeldingen vil spille inn på alle de psykologiske tilstandene, noe de andre jobbegenskapene ikke vil. Studien viser også at det er oppgavens identitet som er viktigst for arbeidsprestasjon og at berikelse av arbeidsoppgaver har en større effekt på turnover enn "job preview" (Oldham, Kulik, Ambrose, Stepina, & Brand, 1986). Hovedfunnene basert på de 200 studiene bygger på den samme forståelsen av Fried og Ferris sin artikkel om Job Diagnostics Survey. Funnene viser at de fem jobbegenskapene er uten tvil tilknyttet positive utfall, men det er

nødvendigvis ikke hensiktsmessig å fokusere på alle egenskapene da bedriften må fokusere på hva som er deres kjerneområder og hva som er viktigst for dem.

2.4 Motivasjon i og utenfor arbeidslivet

Det er forsket mye på hva som påvirker motivasjon i arbeidslivet og hvordan motivasjonen påvirkes når man faller utenfor arbeidslivet. En studie gjort av Bård Kuvaas (2005b) viser sammenhengen mellom ytre motivasjon og hva dette har å si i henhold til påvirkning av andre faktorer i arbeidslivet. Studien viser at det er en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og blant annet arbeidsprestasjon, forpliktelse til organisasjonen, ansattes identifisering og intensjonen om å slutte i sitt arbeidsforhold. Hva bedrifter selv gjør for å opprettholde ansattes motivasjon er svært varierende og forskning viser at det er ulik praksis i henhold til hvilke faktorer man anser som viktige for å motivere og holde på sine ansatte.

Det er mange mennesker som befinner seg utenfor arbeidslivet på grunn av ulike årsaker. Noen har gjerne vært så lenge borte fra arbeidslivet, at de ikke selv klarer å komme seg tilbake på egenhånd. Det er gjennomført ulike studier som tar utgangspunkt i tiltaksprogram som leveres til NAV. Studiene tar utgangspunkt i motivasjon og hva som vektlegges for å få deltakerne ut i ordinært arbeidslivet.

Det er gjennomført to omfattende studier om kurset AMO som er et tiltaksprogram som leveres til NAV (Sandbæk, 2012). AMO-kurset er for deltakere som trenger kvalifisering for å kunne få eller beholde en jobb. Den ene studien er fra 2012 og tar for seg hvilke arbeidsmetoder som blir benyttet i AMO-kurs for innvandrere. Den andre studien er fra 2013 og retter seg inn mot samme programmet, men fokuserer på kvaliteten, da dette programmet ble konkurranseutsatt til private bedrifter for noen år siden. Aktiviteter i kurset består av opplæring i norsk, gruppearbeid for å løse problemstillinger og andre aktiviteter rettet mot kommunikasjon. Hovedfunnet i begge disse studiene var at deltakerne opplevdes som motiverte, men flere av dem var gjentatte ganger blitt møtt med nederlag. Studien viser at er man arbeidsledig over lengre tid og har fått flere avslag på søkte stillinger så var det et direkte behov for oppmuntring og tro på at det er mulig å komme seg ut i arbeid til slutt. I studien om kvaliteten på AMO-kursene ble det vektlagt at det ikke stilles noen

kravspesifikasjoner til motivasjon og det ligger lite forklaring rundt hvordan motivasjon kan være et problem og eventuelt hvordan dette skal arbeides med (Sandbæk, 2012).

En studie fra 2013 publisert i *Arbeid og Velferd* (2015) undersøkte hvor stor andel av deltakere som hadde vært på tiltaksprogram fremdeles var i arbeid etter seks måneder. I studien ble deltakerne gruppert i to grupper. Arbeidssøkere som er definert som deltakere registrert som arbeidsledig via NAV og personer med nedsatt arbeidsevne. Personer med nedsatt arbeidsevne står ofte lenger ut forbi arbeidslivet på grunn av sykdom eller andre utfordringer. For deltakerne viste det seg at det var deltakere via programmet Oppfølging (slått sammen med Arbeid med bistand (AB) i 2015) og tidsbegrenset lønnstilskudd som fikk flest ut i arbeid og fikk dem til å holde seg i arbeid over en seks måneders periode. Tiltaksprogrammet oppfølging er et tiltaksprogram for både arbeidssøkere og personer med nedsatt arbeidsevne. Det var arbeidssøkere som stod for høyest andel av fremdeles i arbeid etter seks måneder, noe som kan stemme med antakelsen om at denne gruppen er nærmere arbeidslivet enn personer med nedsatt arbeidsevne. Det ble lagt vekt på i studien at resultatene ikke nødvendigvis sier noe om effekten av disse tiltaksprogrammene, men at det også kan være andre faktorer som spiller inn som, svingninger i arbeidsmarkedet på tidspunktet eller at det er ulike personer som er med på ulike tiltaksprogram.

Før programmet oppfølging, da Arbeid med bistand ble godkjent som et offentlig tiltaksprogram i 1996, gikk det gjennom en tre års pilotperiode (Schafft & Spjelkavik, 1999). Studien tok utgangspunkt i deltakeres oppfatning av tiltaksprogrammet og jobbkonsulents rolle i programmet. I studien bestod utvalget av både arbeidsgivere, deltakere og jobbkonsulenter. Hovedfunnene etter endt prøveperiode var hovedsakelig at tiltaksprogrammet bidro til å hjelpe mennesker med nedsatt funksjonsevne ut i arbeidslivet. Tiltaksprogrammet la vekt på oppfølging og tilnærming til grad av støtte den enkelte hadde behov for ble gjort ut i fra individuelle behov. Det viste seg da at fleksibilitet i tilnærming til grad av støtte til den enkelte var svært viktig for å kunne få disse deltakerne ut i arbeid. Standarder og rutiner ble ansett for å være en fare. Da tiltaksprogrammet ble et offentlig tiltaksprogram skjedde det en del endringer. Blant annet hadde jobbkonsulentene høy grad av autonomi under pilotperioden. Da programmet ble til et tiltaksprogram ble det innført mer standarder og rutiner enn tidligere som reduserte grad av autonomi for jobbkonsulentene. Etter pilotprosjektet kom det også frem noen hovedfunn basert på innsamlet data. Først og fremst ga data fra jobbkonsulentene inntrykk av at det var mer viktig å få deltakerne ut i arbeid enn å gjøre dem selvstendige. Samtidig viste også data fra

pilotprosjektet at fallgruven var høy vis ikke lærte seg å være selvstendige. Jobbkonsulentene som tok for mye vare på sine deltakere risikerte at deltakerne aldri ville klare seg på egenhånd mot slutten av programmet.

I dag brukes det mye tid på å studere effekten av tiltaksprogrammene. Som tidligere nevnt var det tiltaksprogrammet oppfølging som hadde størst effekt ved å ikke bare få deltakerne ut i arbeid, men også beholde dem i arbeid over lengre tid. For øyeblikket er fokusområdet hvorvidt bra dette tiltaksprogrammet er i forhold til andre metoder som Supported Employment (SE) og Individual Placement and Support (IPS) som har hatt stor suksess i andre land. En metode er en systematisk arbeidsmetode, men tiltak er et prosjekt eller et offentlig tiltak for å styrke noens plassering i samfunnet. Det er viktig å skille mellom dette når SE og IPS sammenlignes med tiltaksprogram som oppfølging. I begge metodene er det satt spesifikke krav, i motsetning til oppfølging hvor det ikke er satt tilsvarende metodekrav. Både SE og IPS legger vekt på at deltakeren raskt blir plassert i arbeidsliv. Arbeid som finnes skal være passende og deltakeren selv skal kunne få være med å bestemme. Målet for begge metodene er lønnet arbeid. I Norge pågår det fremdeles studier hvor man forsøker å finne ut hva som fungerer best mellom SE og oppfølging. Pågående studie i Norge er planlagt ferdig i 2018. I USA er det derimot gjort flere studier om SE. Studie gjennomført av Gary Bond (2004) viser at mellom 40-60% av deltakere som har vært igjennom SE holder seg i arbeid, mens 20% eller mindre av deltakere som har vært igjennom andre program er i arbeid. Studien sier ikke noe om hva andre program innebærer. Funn fra studien viser at eksempelvis rask jobbsøking har høy effekt, mens deltakers evne til å være med å bestemme hadde liten effekt.

2.5 Forsknings spørsmål

Gjennomgang av teori viser at det finnes ulike forståelser av hva som motiverer individer. Teoriene legger vekt på ulike metoder som skal legge til rette for motivasjon.

Med utgangspunkt i allerede presentert teori vil denne oppgavens ta utgangspunkt i å svare på følgende forskningsspørsmål.

1. Hvilke arbeidsmetoder bruker bedriftene for å motivere deltakerne?
2. Hva inneholder de valgte arbeidsmetodene?
3. Hvordan arbeider konsulentene for å motivere deltakerne?
4. Hvilke forestillinger har konsulentene om hva som fungerer?
5. Hva legges det vekt på i de ulike forståelsene av hva som motiverer?
6. Finnes det samsvar mellom de valgte programmene og moderne motivasjonsteorier?

3. Metode

En viktig del av enhver studie er å beskrive, forklare og begrunne de valgene man har tatt underveis i oppgaven. Det er viktig å tydeliggjøre de prosessene man går igjennom og hva som er blitt gjort underveis for å ha kommet frem til oppgavens resultater (Thagaard, 2013a). I denne delen av oppgaven vil det bli gitt en fremstilling av hvilke valg som er tatt, hvorfor disse valgene anses å være relevant for oppgaven og hvilke problemstillinger disse valgene fører med seg.

3.1 Arbeidsmarkedstiltak

I Norge er det arbeids- og velferdsetaten (NAV) som tilbyr arbeidsrettede tjenester til individer som trenger veiledning eller hjelp til å komme seg ut i arbeidslivet (Regjeringen.no, 2016). For noen individer er ikke hjelpen NAV tilbyr tilstrekkelig nok. I slike tilfeller vil det enkelte individet få tilbud om tiltak som er nødvendig og hensiktsmessig for å få individet ut i arbeid. Det er ulike grupper som får hjelp via ulike tiltaksprogrammer. Noen har nedsatt arbeidsevne, men andre faller under gruppen langtidsledige eller langtidsmottakere av sosialhjelp. Det er vanlig å skille mellom

hovedgruppen arbeidssøkere og arbeidssøkere med nedsatt arbeidsevne (Askeland et al., 2015). Denne oppgaven vil ta utgangspunkt i gruppen arbeidssøkere. En arbeidssøker har registrert seg som arbeidsledig hos NAV og står nærmere arbeidslivet enn gruppen arbeidssøkere med nedsatt arbeidsevne. Begge gruppene kan få tilbud om plass i tiltaksprogram hvis det er hensiktsmessig, men det er valgt å ta utgangspunkt i gruppen arbeidssøkere da denne gruppen i større grad kommer seg ut i ordinært arbeid (Askeland et al., 2015).

3.1.1 Leverandør av tiltaksprogram

I Norge finnes det 115 arbeid- og inkluderingsbedrifter som samarbeider tett med NAV, det lokale næringslivet, skoler og kommuner. Sammen fikk disse bedriftene 7000 mennesker ut i arbeid i 2015 og rundt 70 000 mennesker deltok i et tiltaksprogram levert av en av disse bedriftene (Fiksdal, 2016). Arbeid- og inkluderingsbedrifter, som tidligere gikk under attføringsbedrifter spesialiserte seg på å levere tiltaksprogram til NAV. Tidligere har det vært slik at antall plasser per tiltaksprogram har blitt tildelt arbeids- og inkluderingsbedriftene direkte fra NAV. I 2015 endret dette seg og tiltaksplassene kan nå konkurransesettes i mye større grad enn før til private bedrifter. Dette gjelder hovedsakelig tiltaksprogrammene Oppfølging og Arbeid med bistand som ble slått sammen i 2015 og Avklaring (Endr. i forskrift om arbeidsrettede tiltak mfl, 2015). Denne beslutningen ble tatt ut i fra et ønske om å kunne tilby tiltaksplasser til flere deltakere, men også involvere flere bedrifter. Man skiller derfor normalt mellom private bedrifter og arbeids- og inkluderingsbedrifter som leverer tiltaksprogram, men denne oppgaven tar ikke utgangspunkt i å måle forskjeller mellom tiltaksprogram levert av private bedrifter og arbeids- og inkluderingsbedrifter og disse bedriftene vil derfor bli omtalt under ett som leverandør av tiltaksprogram.

Tiltaksprogram som tilbys er blant annet Varig tilrettelagt arbeid (VTA), Tilrettelagt arbeid (TIA), Arbeidspraksis i skjermet virksomhet (APS) og oppfølging. Hensikten med disse tiltaksprogrammene er å løfte enkeltindivider nærmere arbeidslivet ved å tilby arbeidstrening, kvalifisering og ikke minst motivasjon til å tro på eget arbeid (Arbeid og Inkludering, 2016). Høy yrkesdeltakelse er et av de viktigste punktene i arbeidspolitikken i Norge og den økonomiske og sosiale gevinsten av å ha høy yrkesdeltakelse er uunnværlig for samfunnet. Tiltaksprogrammene har ulikt innhold og tidsbegrensning. Noen tilbyr

arbeid i vernet bedrift, mens andre tilbyr arbeid via arbeidspraksis i lokalmiljøet. Noen deltakere trenger trenger gjerne hjelp til språk, skriving av CV og utvikling av andre ferdigheter som kan være nødvendig for deltakelse i arbeidslivet. Deltakerne stiller med ulikt utgangspunkt og trenger ulik oppfølging ut i fra deres utgangspunkt. Bedriftene arbeider for at deltakerne skal kunne komme seg ut i arbeidslivet og bli der.

I denne oppgaven er det valgt å fokusere på bedrifter som driver med tiltaksprogram rettet mot det ordinære arbeidslivet. Det innebærer at alle deltakere som deltar i slike program har mål om å komme ut i det ordinære arbeidslivet. Det finnes ulike tiltaksprogram som har mål om å få deltakeren ut i arbeid, men det er stor variasjon i varighet og hvor stor grad av samhandling det er med jobbkonsulentene i tiltaksprogrammet (NAV, 2017b). En del av programmene hjelper også deltakere som er i arbeid til å beholde deres eksisterende arbeid. I denne oppgaven er det valgt å fokusere på den gruppen som ikke har arbeid når de trer inn i tiltaksprogrammets løp. Relevante tiltaksprogram i denne oppgaven er derfor alle tiltaksprogram som har mål om å få deltakeren ut i ordinært arbeid, hvor deltakeren får oppfølging over lengre tid. Det er satt et kriteriet om at valgte konsulenter må arbeide med program som varer tre måneder eller mer. Aktuelle program blir derfor oppfølging, kvalifiseringsprogrammet, arbeidsforberedende trening og varig tilrettelagt arbeid. Disse programmene oppfyller kriteriene om varighet på over tre måneder, hvor målet er å få deltakeren ut i ordinært arbeid (NAV, 2017b).

3.1.2 Kravspesifikasjon

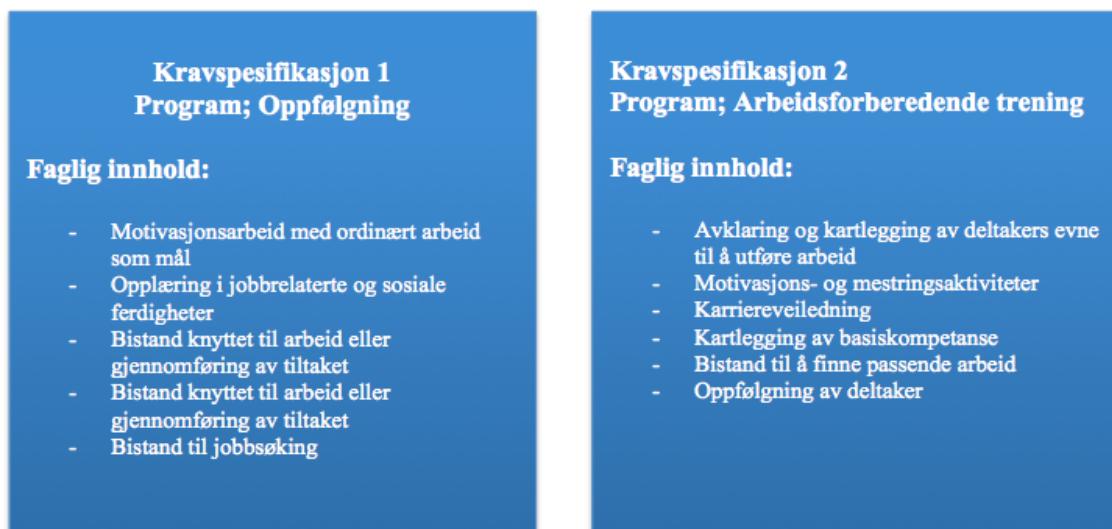
Opgavens problemstilling tar utgangspunkt i å undersøke hvilke arbeidsmetoder som ligger til grunne i jobbkonsulentenes arbeid med å skape motivasjon og engasjement hos deltakeren slik at målet om ordinært arbeid nås. Før jobbkonsulentenes forståelse om dette innhentes er det naturlig å undersøke om det settes noen krav fra NAV om innholdet i de ulike tiltaksprogrammene.

Det er NAV som kjøper plasser fra de ulike bedriftene som tilbyr de aktuelle tiltaksprogrammene. Når NAV kjøper disse plassene foreligger det en avtale som regulerer avtalen mellom NAV og leverandør. Selve avtalen blir omtalt som Kravspesifikasjon. Kravspesifikasjonene baserer seg på hvilket geografisk område bedriftene befinner seg i, men skal følge hovedrammen til det aktuelle tiltaksprogrammet som er regulert av NAV (NAV, 2017b).

Det er tatt utgangspunkt i tre kravspesifikasjoner fra tre ulike geografiske områder for å se hva det er som er gjennomgående i kravene. Følgende punkter er nevnt i kravspesifikasjonene uavhengig av hvilket program det gjelder (NAV, 2016b, 2017a, 2017c):

1. **Formål** – formålet med programmet er å gi deltaker bistand til å skaffe arbeid.
2. **Deltakere** – hvem er det som kvalifiserer til deltakelse i programmet.
3. **Varighet** – varighet i programmet. Eventuell forlengelse må godkjennes av NAV.
4. **Antall timer** – gjennomsnittsbehov per deltaker. Trenger deltaker mer tid enn avtalt må dette godkjennes av NAV.
5. **Antall plasser** – hvor mange plasser leverandør må stille med.
6. **Tjenesteområde** – i hvilket område den aktuelle kravspesifikasjon gjelder-
7. **Krav til faglig innhold** – hva skal programmet inneholde av aktiviteter og hvilke behov bør metodene støtte opp under.
8. **Organisering og pedagogisk tilrettelegging** – veileders rolle og krav til dokumentasjon om hvordan tiltaksløpet skal gjennomføres.
9. **Krav til gjennomføring av tiltaket** – krav til når plan skal utarbeides og at NAV skal informeres underveis i programmet.
10. **Rapportering** – redegjørelse for deltakers status og sluttrapport.
11. **Krav til kompetanse** – må kunne dokumentere faglig kompetanse innen ulike områder.

I henhold til oppgavens problemstilling er det interessant å se på det som kravspesifikasjonene omtaler som det faglige innholdet. Krav til det faglige innholdet inneholder kravspesifikasjon om et innhold som tar utgangspunkt i metoder som styrker deltakerens muligheter og ressurser. To ulike kravspesifikasjoner viser hva krav om faglig innhold innebærer:



Figur 4. Kravspesifikasjon
(NAV, 2016b, 2017a)

Felles for alle kravspesifikasjonene er at det faglige innholdet skal ta utgangspunkt i metoder som kan styrke deltakers egne ressurser og muligheter. Alle metodene som benyttes skal underbygge målet om ordinært arbeid. Hovedkravene som går igjen er at det skal drives med motivasjonsarbeid og at deltakelsen skal sørge for bistand underveis i prosessen, samt at brukerperspektivet ligger til grunne gjennom hele programmet.

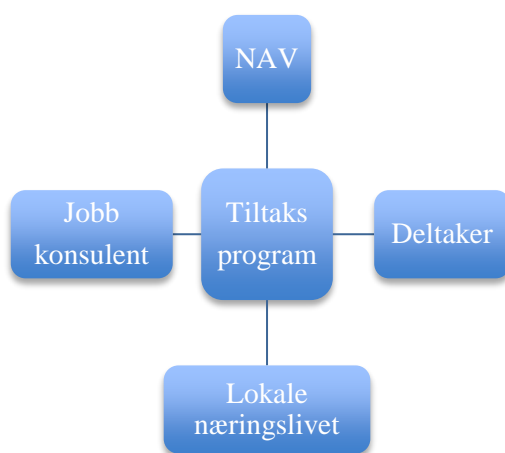
Kravspesifikasjonene legger vekt på at motivasjonsarbeid skal være en del av det faglige innholdet på tiltaksprogrammet, men punktet sier ikke noe om hva motivasjonsarbeid med ordinært arbeid som mål innebærer, eller hvilke metoder som bygger på motivasjonsarbeid. I følge kravspesifikasjonene er det bedriftene selv som må melde inn til NAV hvilke metoder de bruker, men i selve kravspesifikasjonene settes det ikke andre krav enn de overnevnte.

3.1.3 Aktører involvert i tiltaksprogram

Kravspesifikasjon legger vekt på at alt arbeid som gjøres sammen med deltaker skal videresendes til NAV. I hvilken grad NAV sine kravspesifikasjoner vil kunne påvirke valgte arbeidsmetoder hos leverandørene vil bli videre undersøkt i denne oppgaven.

Figur 4 viser at det er ulike aktører som er involvert i tiltaksprogrammet. Kravspesifikasjonen regulerer forholdet mellom NAV, deltaker og leverandør av tiltaksprogrammet. I tiltaksprogrammet er det hovedsakelig jobbkonsulent som arbeider

med deltaker. Det står også regulert i kravspesifikasjon at det skal være én konsulent som har ansvaret for deltaker gjennom hele prosessen. Det er lokale næringslivet er også nevnt som en sentral aktør. I kravspesifikasjon står det at programmet skal underbygge målet om ordinært arbeid. Deltaker skal bli fulgt opp, både underveis i programmet og i oppstart i arbeid (NAV, 2017c). Det er valgt å illustrere hvilke aktører som er involvert i tiltaksprogrammet da oppgaven ser på hvordan arbeidsmetodene kan fremme motivasjon og lage en god vei ut i arbeidslivet for deltaker. Det er derfor relevant å ha et klart bilde over hvilke aktører som er med på å påvirke prosessen.



Figur 5. Modell av aktører involvert i tiltaksprogram

Figur 6 viser prosessen i tiltaksprogrammet gitt informasjon i kravspesifikasjon. Det er NAV som søker deltaker inn på det tiltaksprogrammet som er vurdert som hensiktsmessig for deltaker. Det sendes da en bestilling fra NAV til leverandør av tiltaksprogram med deltakers mål. Denne bestillingen legger grunnlaget for deltakers plan, da leverandør er i følge kravspesifikasjon pliktig til å følge denne bestillingen. Utover dette må leverandør av tiltaksprogrammet følge kravspesifikasjon. Som nevnt står det lite om hvilke arbeidsmetoder som må benyttes, men det stilles krav til at metodene skal være motiverende og bygge opp under deltakers kompetanse.



Figur 6. Prosess i tiltaksprogram

3.2 Forskningsdesign

I følge Jacobsen (2005) er det oppgavens problemstilling som bør være styrende for hva slags metode man tar i bruk for å innhente nødvendig informasjon. En problemstilling er det elementære ved en oppgave da den både konkretiserer hva man ønsker å gi svar på, men også hvordan man ønsker å gå frem. Det skilles mellom eksplorerende, beskrivende, anbefalende eller forklarende problemstillinger (Troye & Grønhaug, 1986).

I denne oppgaven er det benyttet en eksplorerende problemstilling. Det vil si at man ønsker å gå i dybden og få frem ulike nyanser fra få enheter i stedet for å innhente generell informasjon fra et større utvalg. En eksplorerende problemstilling er ofte brukt ved kvalitative forskningsdesign da det ved en slik problemstilling ofte gjøres valg underveis i forskningsprosessen ettersom man får mer innsikt om det man ønsker å utforske (Troye & Grønhaug, 1986). Det finnes både ulemper og fordeler ved å ha en eksplorerende problemstilling. Den største ulempen er at problemstillingen som kan endres underveis som man tilegner seg ny og nyttig informasjon. Dette kan true gyldigheten og påliteligheten ved forskningsprosjektet. På den andre siden kan det argumenteres for at denne fleksibiliteten er den fremste fordelen ved et slikt forskningsdesign. Hvis alle valg er bestemt fra før av vil man ikke ha samme grad av fleksibilitet og åpner ikke opp for ny og uventet kunnskap. I denne oppgaven ble problemstilling endret underveis som mer kunnskap og teori ble tilegnet og forståelsen rundt valgt tema endret seg. For å sikre gyldighet og påliteligheten til denne oppgaven er det i denne delen av oppgaven lagt stor vekt på å forklare hvilke valg som er tatt underveis og eventuelt hvordan disse valgene kan påvirke oppgaven. Det har vært viktig å skape et ærlig bilde av hvordan funn har blitt innhentet, hvordan disse funnene har blitt bearbeidet og hvordan valgene som er tatt kunne ha vært gjort annerledes.

Det er flere valg man bør ha klart for seg at man må ta ved en kvalitativ tilnærming. I følge Jacobsen (2015d) er det fire steg man må igjennom etter at man har valgt hvilken metodisk tilnærming man ønsker å bruke. Først må man bestemme seg for hvordan man skal hente inn informasjon. Skal man bruke intervju eller bruke sekundærkilder innhentet i fra kilder? Videre må man ta for seg hvem man skal velge ut av informanter. Hvorfor tror man at disse informantene kan bidra til oppgavens problemstilling? En informant er en person som har direkte kjennskap eller erfaring ved et fenomen (Jacobsen, 2005). Etter at informasjon er innhentet må data analyseres, før man til slutt vurderer gyldigheten og påliteligheten til det man har samlet inn av informasjon.

3.2.1 Kvalitativ intervju

Det finnes ulike metoder man kan benytte seg av for å innhente kvalitative data. Metode bør velges ut i fra hvor godt egnet metoden er til å innhente nødvendig informasjon i henhold til oppgavens problemstilling (Jacobsen, 2015d). I denne oppgaven er det valgt å benytte seg av metoden det individuelle intervjuet. Et slik intervju kjennetegnes av en vanlig dialog mellom undersøger og informant med lite begrensninger til hva informanten kan si. Denne metoden egner seg spesielt godt under visse forutsetninger (Jacobsen, 2015c). Først og fremst egner metoden seg når relativt få enheter undersøkes egner metoden seg godt. Personlig intervju kan være tidskrevende. Intervjuet skal gjennomføres, men informasjon som innhentes skal også behandles, noe som kan være tidskrevende. Ender man opp med for mye informasjon kan man risikere å miste oversikt. Metoden egner seg også når man er interessert i hva den enkelte individ har å si. Et individuelt intervju legger til rette for den enkeltes meninger. Hadde konsulentene blitt intervjuet samlet i en gruppe kunne man risikert at konsulentene hadde tilegnet hverandres meninger og da ikke fortalt hva de selv mener. Siste forutsetning er at man er interessert i hvordan den enkelte forstår et fenomen. Oppgaven tar utgangspunkt i hvordan konsulentene tolker arbeidsmetodene som motiverende for deltakerne. Det er derfor avgjørende at det blir valgt en metode som åpner opp for at deres forståelse rundt hvordan disse arbeidsmetodene er motiverende kommer frem (Jacobsen, 2015c).

I denne oppgaven er det ønskelig å få et innblikk i hvordan konsulenter som arbeider med deltakere på tiltak via NAV tenker og arbeider for å motivere disse deltakerne under deres deltakelse i tiltaksprogrammet de er søkt inn på. Et individuelt intervju vil kunne gi

konsulenten muligheten til å uttrykke hvordan konsulenten selv oppfatter spørsmål rundt motivasjon og hvilke arbeidsmetoder som fungerer. Ved å bruke et slikt intervju vil også konsulenten kunne si sine meninger rundt et gitt spørsmål.

Et kvalitativt intervju kan gjennomføres på ulike måter. Tradisjonelt sett ble slike intervju gjort ansikt-til-ansikt mellom undersøker og informant, men intervjuet kan også gjennomføres via chat, e-post eller telefon (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2009b). I denne oppgaven ble det valgt å gjøre intervju over telefon. Intervju over telefon har både fordeler og ulemper. En fordel er at man kan få informasjon fra mennesker spredt på et stort geografisk område som man ikke ville hatt tilstrekkelig tid til å intervju hvis telefon ikke ble benyttet. I denne oppgaven var det ønskelig å få informasjon fra bedrifter spredd rundt i Norge. Telefonintervju ble da vurdert å være en effektiv metode å samle inn data på, samtidig som man fikk samlet inn data over en kortere periode enn man ville hvis man skulle reist til hver enkelt område (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2009a). Endringen i 2015 (Endr. i forskrift om arbeidsrettede tiltak mfl, 2015) hvor de aktuelle tiltaksprogrammene ble konkurranseutsatt har også ført til at det er færre aktører i Rogaland som tilbyr aktuelle program, da de fleste programmene ble lagt ut på anbud og i stedet for å fordele plassene mellom flere leverandører er det hovedsakelig noen få leverandører som vant anbudet om tilbyr programmene per dags dato. Det var derfor vanskelig å få tak i informanter som befant seg i nærheten slik at intervju ansikt-til-ansikt kunne gjennomføres.

3.2.2 Intervjuguide

Før et intervju gjennomføres bør man ha klart for seg strukturen av selve intervjuet. Et intervju kan ha ulik grad av åpenhet og det er intervjuerens rolle å ha klart for seg om intervjuet skal være helt åpent eller begrenset. Det er normalt å bruke en intervjuguide eller liste over tema som skal tas opp under intervjuet. Da har man en klar rekkefølge av hvilke tema som skal tas opp underveis i intervjuet (Thagaard, 1998a). Det er opp til intervjueren å bestemme om intervjuet skal være begrenset av spesifikke spørsmål eller for eksempel fokusere på et konkret tema og la informanten en gi informasjon rundt dette tema. En viss form for strukturering vil være nødvendig for å kunne analysere data. Ingen strukturering kan føre til at man får for mye informasjon hvor mye av informasjonen ikke nødvendigvis er relevant for oppgavens problemstilling. Det finnes ulike grader av strukturering. I denne

oppgaven er det valgt å benytte seg av en intervjuguide med middels struktureringsgrad (Jacobsen, 2015c). En slik intervjuguide stiller åpne spørsmål hvor informanten kan ta opp tema om ønskelig. Intervjuguiden ble laget ved å først notere ned de viktigste temaene i denne oppgaven. Det ble så bygget videre på temaene ved å legge til flere delspørsmål og noen oppfølgingsspørsmål. Hensikten med å ha oppfølgingsspørsmål er å sørge for at de samme tingene ble tatt opp hvis ikke den intervjuede tok opp dette selv. Dette vil også sørge for at den intervjuede ikke oppfatter spørsmålene som for generelle hvis den intervjuede ikke kommer inn på disse temaene av seg selv, som i følge Kruuse (2001) en god ide når intervjuguide skal lages. En intervjuguide vil sørge for at de ulike informantene blir spurt de samme spørsmålene, noe som er viktig for å kunne sammenligne innsamlet data.

3.3 Utvalg

Å velge ut enheter man ønsker å innhente data i fra er en viktig del av en forskningsoppgave. Man må være sikker på at de utvalgte enhetene kan gi tilstrekkelig informasjon rundt valgt tema og ikke minst gi informasjon som er pålitelig. Et strategisk utvalg betyr at man velger ut informanter som kan gi relevant informasjon som er hensiktsmessig for oppgavens problemstilling (Thagaard, 1998b). Det er også viktig å ta i betraktning at hver intervju kan ta lang tid og at man derfor må begrense seg til et antall som tillater at alle intervjuene blir gjennomført innen oppgavens tidsbegrensning. I følge Kvale og Brinkmann (2009b, p. 129) ligger vanlige intervjuundersøkelser ofte på et antall mellom 15 +/- 10, men målet med antall intervju er at man skal ha oppnå det som kalles for metning av intervju. Metning betyr at man slutter å innhente mer informasjon når kunnskapen man får i et intervju ikke gir noe ny informasjon (Jacobsen, 2015b). Hvorvidt metning ble oppnådd i denne oppgaven er vanskelig å si. Ved å ha gjennomført enda flere intervju kunne man i større grad å sett om metning ble oppnådd, men antall konsulenter som ble intervjuet ble ansett som tilstrekkelig med tanke på oppgavens tidsbegrensning og at antall som ble intervjuet var de som ønsket å stille.

Oppgavens problemstilling tar utgangspunkt i hvilke arbeidsmetoder jobbkonsulentene anser som motiverende. Det er derfor viktig at utvalget består av informanter er som kan si noe om arbeidsmetodene som benyttes. Det er i denne oppgaven valgt å fokusere på informanter som arbeider med deltakerne og ikke deltakerne selv, da oppgavens

problemstilling konsentrerer seg rundt konsulentens forståelse av hva som motivere og deres arbeidspraksis. For å komme i kontakt med konsulenter som kunne se seg villig til å stille til et intervju ble det gjort et omfattende søk på nett etter bedrifter som tilbyr tiltaksprogram relevant for oppgavens problemstilling. Hjemmesiden til bransjeforeningen Arbeid- og inkludering i NHO Service som er interesseorganisasjon for 115 arbeid- og inkluderingsbedrifter i Norge (Arbeid og Inkludering, 2016) ble benyttet til å finne flere av bedriftene. I tillegg ble det søkt etter tiltaksbedrifter som tilbyr tiltaksprogram med ordinært arbeid som mål på nettet. Da det er ønskelig å få en vid forståelse av ulike konsulenter tanker rundt oppgavens problemstilling var det ønskelig å ha intervju med konsulenter som arbeider ulike steder i Norge. Kriteriet var at bedriften tilbyr tiltaksprogram hvor det er oppfølging av deltakeren over lengre tid og hvor målet er å få deltakeren ut i ordinært arbeid.

Alle konsulentene ble invitert til å delta i et intervju via e-post. E-post ble enten sendt direkte til konsulent eller til bedriftens e-post ut i fra hva som var tilgjengelig. I e-post ble det forklart hva oppgavens hensikt er og hvor lang tid det er forventet at hver intervju vil vare. I e-post ble det også informert om at alle konsulentene og deres tilhørende bedrifter vil bli anonymisert. Det ble presisert i e-post at det er ønskelig med intervju over telefon, men det ble også gitt mulighet til å svare over e-post hvis dette var ønskelig. Det ble også oppgitt at intervjuet ikke ville vare lenger enn én time. Alle konsulentene som takket ja ønsket å ha intervju over telefon. Kontaktinformasjon ble også oppgitt slik at konsulentene hadde mulighet til å stille flere spørsmål før de eventuelt takket ja til intervju.

Ulempene ved å ha intervju over telefon er at den som intervjues kan bli forstyrret av omgivelser eller at man mister muligheten til å tolke den som intervjues sitt kroppsspråk (Jacobsen, 2015c). Det kan også være vanskelig å oppnå tillit og åpenhet. Det ble derfor presisert i mail at det var ønskelig å sette av et konkret tidspunkt slik at de ikke ble forstyrret underveis. Dette gikk som planlagt og ingen av intervjuene ble forstyrret underveis. Fordelen med en slik form for intervju er at kroppsspråket til den som intervjuer ikke er synlig for den som blir intervjuet og vil da i mindre grad kunne påvirke den som intervjues i form av bekreftelse som nikk. En slik påvirkning kalles for intervjuereffekt. Intervjuereffekt er antatt å være svakere ved intervju over telefon enn ved ansikt-til-ansikt (Jacobsen, 2015c; Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2009d). Hvordan dette

problemet også kan oppstå under telefonintervju er blitt drøftet senere i denne delen av oppgaven.

3.4 Innsamling av data

Alle intervjuene ble gjennomført i overkant av en uke, men bare et intervju ble gjennomført hver dag. Det ble vurdert som hensiktsmessig å gjennomføre intervjuene i løpet av en kort periode slik at man underveis fikk inntrykk av jobbkonsulentenes tanker og meninger rundt spørsmålene som ble stilt. Intervjuene ble også gjennomført relativt sent i løpet av studien da det var viktig å sørge for at intervjuguiden fanget opp alle områdene av motivasjonsteori. Det ble gjennomført seks intervju over telefon. Hver informant ble kontaktet per telefon på avtalt tidspunkt og det ble innledningsvis kort fortalt hva oppgavens formål er og hvorfor dette intervjuet er relevant for oppgaven. Denne informasjonen hadde også informantene mottatt på forhånd per e-post når de ble invitert til å delta på intervju.

Alle intervjuene ble tatt opp på lydopptak. Dette ble også konsulentene informert om før lydopptaket startet og det ble gitt informasjon om at lydopptak ville bli slettet etter oppgavens innlevering. I tillegg til å benytte seg av lydopptak ble det også notert ned underveis hva informanten sa. Å notere ned stikkord underveis i samtalen kan være lurt selv om man tar opp samtalen da man kan få et inntrykk av hva som legges vekt på i samtalen. Slike stikkord kan være bra å ha i etterkant når innsamlet data skal analyseres da man vil ha et inntrykk av hva hver informant vektla i samtalen (Kvale et al., 2009d). For at innsamlet data skal kunne sammenlignes i etterkant var det viktig å holde seg innenfor temaene i intervjuguiden slik at alle de intervjuede fikk sagt sin mening om et spørsmål. Det var store forskjeller i intervjuene. Noen snakket svært fritt og kom dermed innom de ulike spørsmålene i intervjuguiden uten at intervjuer trengte å nevne dem selv, mens andre holdt seg til et spørsmål om gangen. Det var derfor svært viktig underveis å notere ned og krysse av spørsmål på intervjuguiden som den intervjuede allerede hadde vært innom. Flexibilitet i henhold til intervjuguiden var svært viktig og det ble lagt stor vekt på at den intervjuede kunne snakke fritt slik at deres meninger og tanker kom klart frem og ikke var begrenset av intervjuguiden.

Avslutningsvis ble intervjuet rundet av med å takke informantene for at de hadde mulighet til å stille opp. Etter hver enkelt intervju ble det satt av tid til å lese igjennom stikkord med en gang. Det ble da lagt vekk på å notere ned inntrykk og oppfatninger man fikk underveis i samtalen. Lydopptakene ble også transkribert samme dag som intervjuene ble gjennomført.

3.4.1 Transkribering

Transkribering er transformasjon fra muntlig til skriftlig tale (Kvale et al., 2009d). Under et intervju vil det bli gitt mye informasjon og lydopptak vil gi mulighet til å kunne bearbeide all informasjon i etterkant. Under intervju ble det benyttet lydopptak som var integrert i telefonen som ble benyttet.

Ved transkribering er det flere ting man må vurdere og ta stilling til både før og etter at intervjuet er gjennomført (Kvale et al., 2009d). For å kunne transkribere det som blir fortalt er det viktig å sørge for at kvaliteten på lydopptaket er bra, slik at støy eller andre forstyrrelser ikke overdøver det som blir sagt. Lydopptak ble testet på forhånd for å sørge for at kvaliteten på opptaket var god slik at samtalen ikke ble forstyrret av andre elementer. Intervjuene ble gjennomført over telefon og det var derfor viktig at både intervjuer og den intervjuede befant seg på steder hvor man ikke kunne bli forstyrret eller hvor det var mye støy som kunne ødelegge kvaliteten på opptaket. Alle de intervjuede hadde fått beskjed om konkrete tidspunkt og dette sørget for at det ikke oppstod noe unødvendig støy underveis.

Å transkribere intervju kan ta lang tid, særlig hvis man ikke har noe erfaring fra før av. Intervju kan transkriberes av en person eller flere personer. I denne oppgaven ble alle intervjuene transkribert av oppgavens forfatter. Fordelen med å ha en person som transkriberer alle intervjuene er at samme fremgangsmåte blir lagt til grunne. Ulempen er at det bare er en person som tolker det som blir sagt og tegnsetting på feil steder kan føre til at betydningen av det som blir fortalt er annerledes enn hvis flere personer hadde transkribert. Lydopptaket til hvert enkelt intervju ble først transkribert en gang. Etter hvert transkribering ble lydopptaket gått igjennom en gang til. Den andre gangen ble lydopptaket bare lyttet til, samtidig som man leste igjennom transkriberingen. Det andre gjennomgangen var svært nyttig da man fikk en helhetlig forståelse rundt det som ble fortalt og det var mulig å rette på uttalelsene slik at meningen til den intervjuede ble

korrekt fremstilt. Den andre gjennomgangen gav også mulighet til å se om transkriberingen gav det inntrykket man først fikk under selve intervjuet. To eller flere gjennomganger av lydopptaket vil også kunne øke påliteligheten til transkriberingen (Kvale et al., 2009d).

Når man skal transformere fra muntlig til skriftlig språk må man vurdere hvordan man skal skrive ned det den intervjuede forteller (Kvale et al., 2009d). I denne oppgaven ble det benyttet en formell skriftlig stil. Det betyr at småord som ”eh”, ble tatt bort. Flere av de intervjuede startet også ofte på en setning som ikke ble fullført. Slike halvferdige setninger, pauser og gjentakelser ble også tatt bort. Det er valgt å ikke gjengi de intervjuede på deres dialekt, både for å verne om deres anonymitet, men også for å skape en helhet i oppgaven, da de intervjuede snakket ulike dialekter.

Transkriberingen ble fremstilt i et to-koloneskjema. I den ene kolonnen ble intervjuers spørsmål fremstilt og i den andre kolonnen ble den intervjuedes uttalelser fremstilt. En slik fremstilling gir en delt presentasjon, slik at man har klart for seg hvilke utsagn som er i fra den som intervjues.

3.5 Analyse av data

Etter at all data er innsamlet sitter man trolig igjen med mye data som må analyseres. Det er viktig at man har en formening om hvordan data skal analyseres før man startet med intervju. I følge Kvale og Brinkmann (2009b, p. 198) vil metoden man har bestemt seg for å bruke styre både utarbeidelse av intervjuguide, intervjuet og transkriberingen. Basert på oppgavens problemstilling er det ønskelig å kunne sammenligne hvilke ideer og metoder de ulike jobbkonsulentene har og bruker, for å se om dette er i samsvar med moderne motivasjonsteori og hva den enkelte konsulent vektlegger i sitt arbeid. Det er derfor viktig at all innhentet informasjon blir organisert slik at man har mulighet til å både sammenligne de ulike metodene og ideene, men også få et klart bilde av hva som er felles. Temasentrert analyse sammenligner gitt informasjon fra alle informantene ved å gå i dybden på de enkelte temaene (Thagaard, 1998c). For å kunne skille mellom data ble det bestemt å benytte seg av kategorisering og koding av svarene som er en ofte brukt metode innen temasentrerte analyse.

Konsulentenes uttalelser ble forkortet til kortere formuleringer og satt inn i tabell som representerte temaet som dominerte uttalelsen. Hovedtemaet ble videre delt inn i flere grupper. En slik forkorting av konsulentenes uttalelser heter meningsfortetting. Dette innebærer at den umiddelbare meningen i det som blir sagt kommer bedre frem (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2009c). I tillegg til funn som er gjort under intervju er informasjon fra kravspesifikasjon benyttet. Dette for å underbygge de funnene som er gjort, men også for å kunne bedre forstå hvorfor og hvordan arbeidsmetodene er valgt og hvordan de eventuelt kan motivere deltakerne.

Kategorisering innebærer at man koder ord og setninger slik at all informasjon som er relevant for et tema samles sammen (Kvale et al., 2009c). En kategori kan også ha flere underenheter som er relevant for tema i den kategorien. Det er først når kategoriene er laget at data kan legges inn i en eller flere av kategoriene. Prosessen innebærer at man tar data fra intervju og putter det inn i de kategoriene som har relevans for akkurat den valgte data. All data fra intervjuene var fremstilt i et to-kolonneskjema fra transkriberingen. Første steg i analysen var å bestemme seg for hvordan informasjonen skulle presenteres i henhold til oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Forskningsspørsmålene skiller klart mellom hvilke arbeidsmetoder som brukes i deres bedrift og hva som er konsulentenes egne tanker og meninger rundt arbeidsmetodene. Det var derfor viktig å bruke kategorier som skiller klart mellom arbeidsmetoder som deres arbeidsplass benytter seg av og hva som er deres egne personlige tanker og meninger. Det ble benyttet to ulike farger for å skille mellom de to ulike kategoriene. De to ulike kategoriene fikk videre flere underkategorier for å gi oversikt over hva konsulentene tenker om de samme tingene. Data ble videre putter inn i tabell.

3.6 Gyldighet og pålitelighet

Å vurdere hvor god oppgavens konklusjon er, er en viktig del av en forskningsprosess. Det er viktig å forholde seg kritisk til kvaliteten av data som er samlet inn (Jacobsen, 2015e). Det er to ting man må alltid spørre seg om når data er innhentet og konklusjon er trukket. Er ønskelig informasjon innhentet og kan oppgavens funn overføres til andre sammenhenger? Kan vi stole på den data vi har innhentet, altså er det vi presenterer sant?

3.6.1 Gyldighet

Gyldighet eller validitet er i hvilken grad vi har innhentet den data som var ønskelig og om funnene fra innhentet data kan overføres til andre sammenhenger (Thagaard, 2013b). En gyldig beskrivelse av det vi ønsker å beskrive trenger ikke å bety at kildene gir de samme beskrivelsene, men at informasjonen er hentet fra flere uavhengige kilder og at det reflekteres over hvorvidt man har hentet inn den informasjonen man ønsket fra de riktige kildene. Det er normalt å skille mellom intern og ekstern gyldighet. Intern gyldighet stiller spørsmål om hvorvidt virkeligheten samsvarer med oppgavens beskrivelse av virkeligheten (Thagaard, 2013b). En viktig del av en oppgave er å reflektere over hvorvidt den informasjonen som kommer frem fra kildene er sanne og reflektere over hvorvidt de presenterer virkeligheten.

Det er flere faktorer som kan si noe om den interne gyldigheten i oppgaven (Jacobsen, 2015e). Først og fremst er det viktig å vurdere om innhentet informasjon er hentet inn fra riktige personer som sitter på riktig og tilstrekkelig informasjon. I denne oppgaven var det særdeles viktig å få mulighet til å gjennomføre intervju med konsulenter som daglig arbeider med deltakerne på tiltaksprogrammet og som hadde direkte kjennskap til arbeidsmetodene som ble benyttet. I e-post som ble sendt ut til bedriftene ble det presisert at det var ønskelig å snakke med noen som har direkte kjennskap til deres måte å arbeide på direkte mot deltakerne. Det var videre derfra bedriften som valgte ut hvem som kunne stille til intervju. I noen tilfeller var det den som kunne stille til intervju som svarte direkte, i andre tilfeller ble kontaktinformasjon til riktig person som var kvalifisert til å svare på spørsmålene sendt slik at det var mulig å ta videre kontakt. Av de gjennomførte intervjuene var det hovedsakelig en av de intervjuede som hadde mindre kjennskap til temaet enn de andre. Den intervjuede hadde svært god kjennskap til arbeidsmetoder, men mindre direkte kjennskap til hva som fungerer og hva som ikke fungerer i dialog med deltakerne. Denne konsulenten hadde mye kjennskap til hva andre jobbkonsulenter hadde erfart i kontakt med deltakere, men inntrykket var at personen satt med et overordnet ansvar og hadde mindre direkte kontakt med deltakerne enn de andre som ble intervjuet. Resterende som ble intervjuet hadde direkte kontakt med deltakerne. Selv om de intervjuede hadde mye erfaringer er det fremdeles viktig å vurdere hvorvidt den informasjonen som kommer frem er korrekt. De intervjuede hadde mye informasjon å komme med, men det ble ganske raskt erfart at det var viktig å la informasjon komme uoppfordret fra den intervjuede og ikke

basert på stimuli fra forsker. Det var litt varierende hvor mye informasjon den intervjuede ga uoppfordret og i de tilfellene var det behov for stimuli fra forsker. Det ble lagt stor vekt på å ikke stille oppfølgingsspørsmål med en gang det oppstod stillhet i samtalen da erfaring underveis i intervjuene resulterte i at den intervjuede fortsatte å snakke og kom med flere erfaringer og eksempler rundt temaet.

Den eksterne gyldigheten vurderer om oppgavens resultater er overførbare til andre situasjoner (Jacobsen, 2015e). Antall enheter som det innhentes data i fra og ulikheter mellom bedriftene vil kunne spille inn på overførbareheten. I Norge finnes det svært mange bedrifter som leverer tiltaksprogram til NAV. Innsamlet data fra seks informanternes tanker og meninger om arbeidsmetoder er lite og i de fleste kvalitative undersøkelser er det vanskelig å si at den informasjonen utvalget har gitt er representativ for alle andre bedrifter som tilbyr de samme programmene (Jacobsen, 2015e). Jo flere enheter man har jo større sannsynlighet vil det være for at man kan si at funnene er overførbare til andre situasjoner (Jacobsen, 2015e). Flere bedrifter ble kontaktet med ønske om å intervju noen av deres konsulenter. Det var bare et fåtall som ønsket å stille opp, men med tanke på oppgavens tidsbegrensning ble seks intervju vurdert som hensiktsmessig, men for lite for at man kan generalisere. Mot slutten av oppgaven blir funnene sammenlignet med tidligere forskning som ble presentert i oppgavens teoridel for å kunne sammenligne om oppgavens funn samsvarer med tidligere forskning.

3.6.2 Pålitelighet

Pålitelighet eller reliabilitet tar for seg om det er visse ting ved forskningsprosessen som kan ha påvirket oppgavens resultat. Først og fremst kan den som intervjues påvirkes av intervjueren, dette kalles for den såkalte intervjuereffekten (Jacobsen, 2015e). Alle mennesker er ulike og måten man opptrer, ordlegger seg og bruker kroppsspråk på vil kunne påvirke den man intervjuer. I denne oppgaven ble alle intervjuene gjennomført via telefon. Det er negative sider ved å ha intervju over telefon, som ved at man mister mulighet til å tolke kroppsspråk. En av fordelene ved å ha intervju over telefon er derimot at intervjuereffekten minimaliseres. Intervjuer har mindre mulighet til å påvirke den intervjuede ved at den som intervjues ikke kan se kroppsspråk til den som intervjuer og søke bekreftelse hos intervjuer. Derimot oppstod det situasjoner underveis i samtalene hvor det opplevdes at den intervjuede søkte bekreftelse i form av latter hvis den intervjuede selv startet å le underveis hvis de sa noe de syntes var morsomt. I slike situasjoner opplevde jeg

det som feil å ikke svare på dette med latter. Utover dette ble det forsøkt å gi så lite respons som mulig til den intervjuede underveis. Forsker hadde også lite kjennskap til feltet som er studert, noe som gjør at forsker hadde lite forhåndsmeninger før data ble innhentet. Muligheten til å påvirke de intervjuede underveis ble derfor vurdert som svært liten da forsker selv ikke har arbeidet innenfor dette feltet eller har direkte kjennskap til noen som har arbeidet eller arbeider innenfor valgt tema og felt.

Nedskrivning av data er også noe som kan påvirke resultat som presenteres i oppgaven (Kvale et al., 2009d). Det ble benyttet lydopptak under alle intervju i tillegg ble det notert ned stikkord underveis slik at det enkelt kunne tas opp ting på nytt hvis det var hensiktsmessig å få frem mer informasjon rundt et emne. I **3.4.1 Transkribering** er fremgangsmåte ved transkribering fra lydopptak gjennomgått. Lydopptak og transkribering var en viktig del av oppgaven da det var viktig å ordrett få frem den intervjuedes tanker og meninger om tema. Dette ga også mulighet til å klart skille mellom deres meninger og forskers vurdering underveis. For å øke påliteligheten til oppgaven kunne lydopptakene ha vært transkribert av flere personer.

3.7 Etikk

Samfunnsvitenskapelige undersøkelser kan ha konsekvenser for både samfunnet og de som blir intervjuet. Forskning kan ha et utfall som kan påvirke flere parter og som forsker bør man alltid ha klart for seg, både før og under selve undersøkelsesprosessen hvilke etiske prinsipper man bør ta hensyn til (Jacobsen, 2015a). Forskningsetikken baserer seg på tre grunnleggende krav til forholdet mellom forsker og den som forskes på: 1) Informert samtykke, 2) Krav på privatliv og 3) Krav på å bli korrekt gjengitt.

Det er en grunnleggende forutsetning at den som deltar gjør det frivillig og at deltakelsen baserer seg på forståelsen av hva som undersøkes. Dette innebærer blant annet at personen som er med i undersøkelsen er i stand til å ta sine egne valg, tar et fritt valg og hvor deltakelsen er basert på tilstrekkelig bakgrunnsinformasjonen man har fått og ikke minst forstått (Jacobsen, 2015a).

Kravet om frivillighet baserer seg på at man ikke blir presset til å delta av andre. I noen av forespørslene som ble sendt ut ble det gitt svar tilbake at den som ønsket å stille var bedt

om dette fra sin sjef. Det kan derfor vurderes hvorvidt noen av deltakeren ble spurt om å delta fra ledere og kan ha opplevd det som sin plikt å delta. Likevel ble det oppfattet som at dette var ønskelig fra informantens sin side da tonen i meldingene ble oppfattet som svært muntert. For å sørge for at kravet om full informasjon og forståelse ble tatt hensyn til ble det sendt en mail hvor det ble gitt tilstrekkelig informasjon. Det kom klart frem hva hovedhensikten med oppgaven er og hvor resultatene skal benyttes. Det ble også formulert i oppgaven at hvis informasjonen ikke var tilstrekkelig eller forståelig kunne forsker kontaktes både per e-post og telefon.

En grunnleggende forutsetning er også kravet til privatliv (Jacobsen, 2015a). Kravet til privatliv baserer seg på hvor følsom informasjonen er, hvor privat informasjonen er og hvor stor mulighet er det til å identifisere personen ut i fra data. All data som ble innhentet ble behandlet anonymt. Dette ble også oppgitt i forespørsel sendt på e-post sendt til de ulike bedriftene. Ingen av de intervjuede er nevnt med navn. Heller ikke navnet på bedriften, hvor de befinner seg i Norge eller andre gjenkjennbare detaljer. I hvilken grad det er mulig å finne ut av hvilke bedrifter de intervjuede tilhører vil ofte være en fare. I oppgaven er det gjengitt hvilke arbeidsmetoder de valgte bedriftene bruker og dette kan føre til at de enkelte bedriftene kan identifiseres. Enkeltpersoners identitet kommer ikke frem på noen som helst måte og det er lagt stor vekt på at måten data presenteres på ikke skal kunne kobles direkte til en gitt bedrift. Data presenteres todelt, den ene delen er arbeidsmetoder og den andre deler er de intervjuedes egne meninger og tanker om det aktuelle tema. For å unngå direkte kobling mellom disse to delene er ikke utsagn markert med hvilken person som har sagt hva, eksempelvis konsulent 1, konsulent 2 og konsulent 3.

Kravet på å bli korrekt gjengitt betyr at utsagn som presenteres ikke skal presenteres ut i fra sammenheng (Jacobsen, 2015a). Dette er en utfordring da det betyr at man ofte må presentere hele eller store deler av innhentet data for at sammenhengen skal kunne vises. Det ble lagt stor vekt på at data ble presentert hvor det var relevant for å se sammenheng mellom ulike tanker og meninger. Det ble brukt ordrette gjengivelser tatt fra lydopptak som tidligere var blitt transkribert. For å tilfredsstille kravet om å bli korrekt gjengitt kunne de intervjuede ha fått mulighet til å lese igjennom utsagnene før de ble gjengitt. Dette ble ikke gjort da ønske om å få deres personlige tanker og meninger uten at det var gjennomtenkte tanker var viktig, og en eventuell gjennomgang kunne føre til at de ønsket å

omformulere seg. Ingen av de intervjuede etterspurte muligheten til å lese igjennom deres utsagn før innlevering av oppgaven.

De grunnleggende kravene om informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt er vanskelig å tilfredsstille til punkt og prikke (Jacobsen, 2015a). Derimot bør man kravene etterstribes og alltid være i fokus i enhver forskningsoppgave. All data som er presentert i denne oppgaven er presentert med disse kravene i bakhodet. Data som er presentert er presentert med ønske om å gi mulighet til å få frem data og kunne sammenligne data med ønske om at anonymisering er tilstede. Samtidig er det mulig at noen av data gjør det mulig å koble noen av bedriftene til denne oppgaven, men det er besluttet å presentere data på denne måten da det er nødvendig for å svare på oppgavens problemstilling.

4. Resultat

I denne delen av oppgaven presenteres funn som er innhentet i fra intervju med konsulentene og ved å studere ulike kravspesifikasjoner. Det er valgt å presentere funn i to deler da det er ønskelig å kunne skille mellom hva som er valgte arbeidsmetoder konsulentene bruker på grunn av arbeidsmetoder deres arbeidsplass har valgt og hva konsulentene selv mener og har av erfaringer rundt valgte arbeidsmetoder. Det er tenkelig at deres personlige meninger og tanker er sterkt påvirket av arbeidsmetodene deres arbeidsplass benytter, men ved å skille funn om hva ”vi” som i bedriften bruker og hva ”jeg” som i konsulenten mener vil gjøre skille mellom disse to synspunktene synligere.

4.1 Arbeidsmetoder og innhold

Det første og andre forskningsspørsmålet omhandler hvilke arbeidsmetoder de ulike bedriftene bruker for å motivere og engasjere deltakerne for å oppnå målet om ordinært arbeid og hva disse arbeidsmetodene inneholder. De to første forskningsspørsmålene danner derfor grunnlaget for funn som omhandler disse forskningsspørsmålene. Spørsmålene er følgende; *Hvilke arbeidsmetoder bruker bedriftene for å motivere deltakerne? og hva inneholder de valgte arbeidsmetodene?.*

4.1.1 Begrensninger

Alle bedriftene har til felles at de må forholde seg til kravspesifikasjonene fra NAV. Nevnt tidligere tar kravspesifikasjonen for seg hva det enkelte programmet skal inneholde av faglig innhold, rapportering, evaluering og tidshorisont. I disse kravspesifikasjonene ligger det begrensninger som vil kunne påvirke hvilke friheter bedriftene har når det kommer til å velge arbeidsmetoder fritt. Det er vurdert som hensiktsmessig å presentere funn som omhandler disse begrensningene først, for å ha en god forståelse rundt hva det er som kan påvirke valg av arbeidsmetoder i bedriftene og hva som gjør at de valgte arbeidsmetodene velges.

Begrensningene som leverandør av tiltaksprogrammet må forholde seg til er vurdert til å være bestillingen fra NAV og tiltaksprogrammets innhold. Hva som ligger i disse begrensningene vil bli utdypet i denne delen av oppgaven. Direkte sitat fra konsulentene er presentert i kursiv.

Det er NAV som søker inn den enkelte deltaker på et valgt tiltaksprogram. Når deltakeren får plass i det programmet som er ansett som hensiktsmessig for deltakeren, så sendes det ut en bestilling fra NAV til bedriften som skal ta inn deltakeren. Bestillingen inneholder deltakers hovedmål. Dette målet settes av deltaker i samarbeid med veileder i NAV før deltakeren starter i tiltaksprogrammet. Denne bestillingen legger grunnlaget for store deler av prosessen da det i denne bestillingen avklares hva hovedmålet til deltakeren er. Den ene informanten forklarer hvordan bestillingen fra NAV setter et utgangspunkt for deltakelsen til deltakeren. *”Det er målene satt sammen med NAV-veileder som setter utgangspunktet. Vi må ta utgangspunkt i denne bestillingen. Bestillingen kan endres underveis i samarbeid med NAV-veileder, men det er ut i arbeid og det å være selvstendig økonomisk som er hovedmålet.”*

Bestillingen som sendes fra NAV kan endres hvis det er behov for det, men da må dette tas opp sammen med NAV-veileder. Konsulentene som jobber i tiltaksprogrammet kan ikke endre bestillingen fra NAV selv uten videre. En av konsulentene forklarer forholdet mellom dem som leverandør og NAV på følgende måte; *”da må vi ta det opp med saksbehandleren (ref. NAV), så må de eventuelt sende en ny bestilling til oss. Den bestillingen blir lagt inn i alt vi leverer av rapporter og det er den vi jobber opp mot. Det*

er klart at vi skal være tro mot bestillingen, så sant det lar seg gjøre. Med mindre det er noe som ikke stemmer, da må vi i dialog med saksbehandleren og se om ny bestilling er aktuelt.” I kravspesifikasjon står det at leverandør er pliktig til å ta kontakt med NAV straks de opplever at programmet ikke er hensiktsmessig for deltaker.

Det kan ut i fra funnene tolkes som at bestillingen som kommer fra NAV setter noen begrensninger underveis i form av at konsulentene må følge bestillingen gjennom hele prosessen. Dette kan tolkes som en mindre begrensning da målet skal være å komme seg ut i arbeid for alle deltakerne, men begrensningen er gjerne mer fremtredende i de situasjonene hvor konsulenten ser at målet til deltaker ikke er riktig. Da kan ikke konsulentene uten videre endre målet, men må i dialog med NAV. Hvordan konsulentene opplever denne begrensningen ble ikke videre tatt opp, men konsulentene opplevde dette som begrensninger, da akkurat bestillingen fra NAV ble tatt opp når konsulentene ble spurt hvilke begrensninger de har ved valg av arbeidsmetoder. Det ble ikke gitt noe uttrykk for at dette var en hindring derimot, men dette ble som nevnt ikke tatt opp noe videre.

Den andre begrensningen som er vurdert å kunne påvirke valgte arbeidsmetoder er tiltaksprogrammets innhold. Hvert enkelt tiltaksprogram har variasjon når det kommer til blant annet varighet, faglig innhold og eventuell praksis. At de ulike tiltaksprogrammene har ulikt innhold er naturlig da programmene skal dekke behov til individer med ulikt utgangspunkt. Derimot ble det nevnt hvordan dette kan være en begrensning.

Når deltaker søkes inn på et konkret tiltaksprogram i samråd med veileder fra NAV, kan ikke deltakeren bare uten videre flyttes over fra et program til et annet og som nevnt ovenfor må bestillingen som sendes fra NAV følges. Noen tiltaksprogram tilbyr eksempelvis intern praksis på tiltaksbedriftens egne avdelinger, mens andre tiltaksprogram ikke tilbyr dette. Noen av leverandørene tilbyr også ulike tiltaksprogram på samme sted. Ser man at en deltaker burde ha hatt intern praksis i første omgang kan man ikke uten videre gi deltakeren en slik praksis uten at deltakeren må søkes inn på nytt tiltaksprogram. En informant utdypet hvordan tiltaksprogrammet kan skape begrensninger i visse tilfeller. *”Vi må jo holde oss innenfor rammen av det enkelte tilbud. Et eksempel kan være at en person som følger tiltaket oppfølging ikke vil kunne ha praksis internt ved en av våre avdelinger selv om vi i enkelte tilfeller tenker at det hadde vært svært nyttig for vedkommende, fordi det er særs viktig å ”ha noe å gå til fra dag en”. Et annet eksempel*

kan være at maksimal tiltakstid ikke var nok for en person, dette kan i noen tilfeller gjelde ved store rusutfordringer, hvor det å bli rusfri er en parallell prosess til arbeidstrening. Da kan det hende at den tilmålte tiden ikke er nok". Flere av konsulentene dro frem at dette kunne være en utfordring og begrensning, men at det i samråd med NAV-veileder var mulig å avklare om det er hensiktsmessig å utvide varigheten av tiltaket eller om deltakeren kunne vært bedre tjent med et annet tilbud.

Hvorvidt konsulentene anser disse begrensningene som en negativ hindring i deres arbeid ble ikke videre tatt opp i samtale med konsulentene. Siden disse tingene ble nevnt når konsulentene ble spurt hvorvidt de har begrensninger så kan der tolkes at dette i en viss grad vil kunne begrense deres arbeid. Videre funn omhandler valgte arbeidsmetoder og man vil da kunne se hvordan disse begrensningene påvirker valgte arbeidsmetoder.

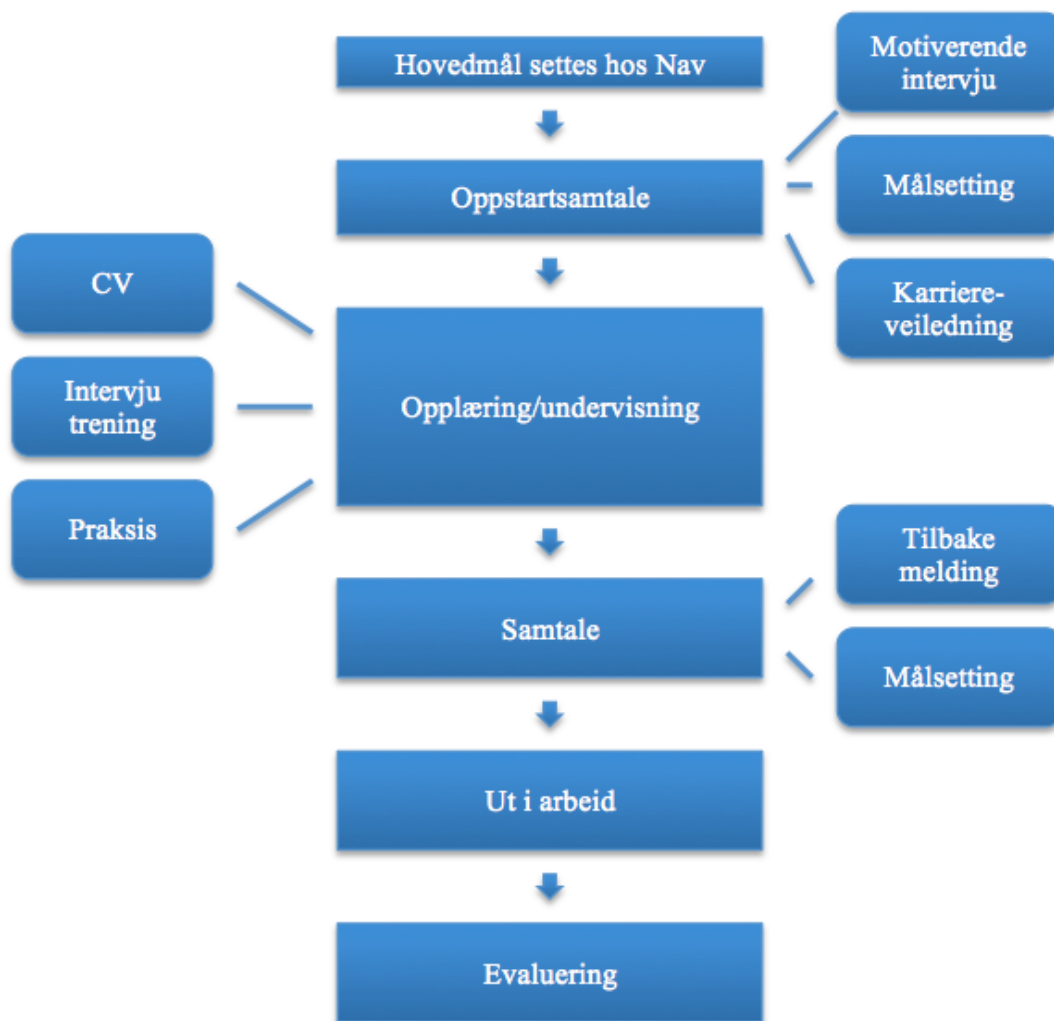
4.1.2 Arbeidsmetoder

De gitte begrensningene innebærer at tiltaksprogrammene må utarbeide arbeidsmetoder som gjør det mulig å arbeide mot bestilling sendt fra NAV, samtidig som tiltaksprogrammets innhold blir ivaretatt. I kravspesifikasjon står det at valgte arbeidsmetoder skal styrke deltakers egne ressurser og muligheter. Alle valgte arbeidsmetoder som benyttes skal underbygge målet om ordinært arbeid (NAV, 2016b).

Innledningsvis er det valgt å presentere hvordan de utvalgte tiltaksbedriftene legger opp prosessen. Hvilke arbeidsmetoder benyttes og når i programmet benyttes de valgte arbeidsmetodene? Konsulentenes egne tanker og erfaringer rundt arbeidsmetodene er forsøkt å lukes ut i denne delen og vil først bli presentert mot slutten av denne delen av oppgaven. I noen tilfeller har det vært vanskelig å skille mellom utsagn som omhandler konsulentenes egne meninger og hva deres tilhørende bedrifter gjør, men dette er i høy grad forsøkt å skille så godt som mulig.

Flere av konsulentene påpeker at deltakelse i et tiltaksprogram er en prosess. En prosess er en rekke handlinger satt i et system slik at det kan gjennomføres effektivt og med et klart mål eller resultat (Nørdbo, 2017). Ut i fra kravspesifikasjoner og innhentet informasjon fra konsulentene er det laget en figur som viser prosessen deltakeren går igjennom. En informant la stor vekt på at siden det er mennesker som deltar, er prosessen dynamisk og

det bør derfor være mulighet til å endre prosessen underveis. Flexibilitet underveis i prosessen anses som å være elementært. Figuren som er laget er generell og man må ta i betraktning at hver enkelt deltaker vil ha ulike behov og variasjon i aktiviteter kan derfor forekomme. De ulike aktivitetene i prosessen vil bli videre utdypet under figur 7. Aktiviteter i tiltaksprogram



Figur 7. Aktiviteter i tiltaksprogram

Med utgangspunkt i figur 7 vil hver aktivitet bli tatt for seg og basert på innhentet informasjon vil det legges til grunne en forståelse av hvordan disse bedriftene arbeider og hvilke arbeidsmetoder de legger vekt på. Det er valgt å dele inn aktivitetene i delkapitlene oppfølging, opplæring, målsetting, tilbakemelding og arbeid som omhandler bedriften internt.

Oppfølging

I figur 7 er oppstartsamtalen og samtaler videre ut i programmet tatt med som en hovedaktivitet. I følge kravspesifikasjoner satt fra NAV *skal tiltaket utføres av én veileder fra leverandøren som har hovedansvaret og som følger deltaker fra tiltakets begynnelse til tiltakets slutt. Veileder skal overfor bruker være tydelig gjennom hele tiltaket at arbeid er målet med tiltaket (NAV, 2016b). Brukerperspektivet skal ligge til grunne i møtet med deltaker. Det vil si at deltaker blir møtt med respekt for egne premisser. Deltaker skal være med å påvirke egen situasjon (NAV, 2017a)* Kravspesifikasjon nevner også at *tiltaket skal tilpasses individuelt slik at den enkelte deltaker får et best mulig tilrettelagt tilbud ut fra sitt behov. Det er et krav at tilbyder er fleksibel med å skreddersy opplegg med utgangspunkt i deltakers behov (NAV, 2017a).*

Ved inntak av nye deltakere er første aktivitet i prosessen en oppstartsamtale med tildelt veileder. I følge kravspesifikasjoner skal det utarbeides en konkret plan for hver enkelt deltaker som videre må sendes til NAV. Det er noe variasjon i kravspesifikasjonene, da disse utarbeides ut i fra hvilket geografisk område leverandørene tilhører, men tidsfrist på utarbeidelse av plan er mellom én til to uker etter at deltakeren blir tatt i mot (NAV, 2017a, 2017c). Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling var det interessant å undersøke hva som vektlegges i denne samtalen med deltakeren og eventuelt hvilke metoder som brukes i samtale med deltakeren.

Den ene informanten forklarer viktigheten av oppstartsamtalen og oppfølgingssamtaler med deltakeren generelt på følgende måte. ” *Det er individuell tilrettelegging etter hva som kommer frem, det er veldig variert. Det er jo derfor vi har samarbeidsmøter i forkant*”. En annen informant bygger opp under dette og forteller at ”*det er jo ut i fra veiledningssamtalene vi har at vi finner ut hvor de står hen*”. Oppstartsamtalen er individuell og bygger på kravspesifikasjon fra NAV hvor det er lagt til grunne at programmet skal kunne tilpasses individuelt til hver enkelt deltaker. Kravspesifikasjon fra NAV setter derimot ingen krav rundt hvordan samtalen skal legges opp. Å forstå hvordan disse samtalene legges opp og eventuelt hva som legges vekt på i samtalen var et sentralt tema i samtale med informantene. Funn som omhandler oppfølging er presentert i tabell 1.

Tabell 1. Oppfølging

Informantenes utsagn	Forskers begrep	Overordnet dimensjon
<ul style="list-style-type: none"> • Det er en metode som er fin for å få realitetsorientert deltakeren, hvor deltakeren selv må få satt ord på sin situasjon • Det å prøve å stille åpne spørsmål slik at deltakeren kan si noe om sin egen situasjon, slik at han må tenke noe om sin situasjon. • Vi vektlegger betydningen av brukermedvirkning og eierskap til egen prosess. • Det skal være ut i fra deltakerens ønske og motivasjon slik at de kommer seg ut i arbeid. 	Støtte til selvbestemmelse	Oppfølging
<ul style="list-style-type: none"> • Vi bruker mye tid på finne ut av deres kompetanse og at de skal finne ut av sin kompetanse. Du har denne utdannelsen, hva kan du bruke den til? Mange er gjerne veldig enspora. • Gjennom kartlegging vil vi sammen kunne avdekke hvilke områder en bør innlemme i handlingsplanen. En grundig og god kartlegging gjennom en respektfull og ressursfokustert tilnærming gir et godt utgangspunkt for en utviklende prosess med konkrete tiltak og realistiske delmål. 	Støtte opp om mestringsevne	
<ul style="list-style-type: none"> • Vi jobber veldig mye med motivasjon opp i forhold til realitetsorientering. • Vi benytter motiverende intervju som gir et bilde av motivasjonen til deltaker. Vi spør også direkte om hva som motiverer med henhold til arbeid. • De skal jo være motivert når de søker seg inn fra NAV, men det har ikke alltid skjedd. Så noen ganger må man starte med motivasjon der, på at du har jo faktisk gjort dette sammen med NAV, det er jo frivillig. • Vi kartlegger ikke, vi følger bestillingen fra NAV. • Jeg begynner å liste opp hva som er enkeltes motivasjonsfaktorer i arbeidslivet. Da har de lov å velge de motivasjonsfaktorene de setter pris på. 	Motivasjon	

Et fellestrekk blant flere av konsulentene og deres tilhørende bedrifter er at det i stor grad benyttes motiverende intervju som arbeidsmetodikk i samtale med deltakeren. I følge kravspesifikasjonene skal det velges arbeidsmetoder som gjør at deltaker får være med å bestemme over situasjonen. Konsulentene legger vekt på at ved å bruke motiverende intervju får deltaker vært med å bestemme over situasjonen og sette ord på situasjonen som man befinner seg i. Resterende av konsulentene som ikke sa noe om at de benyttet motiverende intervju la vekt på at brukermedvirkning er et grunnleggende element i samtalene de har med deltaker. Det kan derfor tolkes som at metodikken til motiverende

intervju hvor brukermedvirkning er grunnleggende er tilstede i alle bedriftene, men at noen gjerne fronter denne metodikken mer enn andre.

Funn i tabell 1 viser at i oppstartsfasen av programmet legges det stor vekt på å kartlegge hvem deltakeren er og hvilken kompetanse deltakeren sitter på. *”Mange er gjerne veldig enspora”*. Kartlegging av deltakerens kompetanse og egenskaper er en viktig del av oppstarten og funn viser at dette er et gjennomgående tema i oppstartsfasen av programmet. Da det er individuell tilrettelegging og oppfølging må kompetanse, egenskaper og andre ting som kan spille inn på deltakers prosess kartlegges slik at det er mulig å skape en individuell tilrettelagt prosess i følge konsulentene. Som nevnt tidligere må tilretteleggingen være innenfor programmets rammer. Den ene konsulenten forklarer det slik. *”Det betyr selvsagt at vi må gjøre en individuell tilpasning for hver og en innenfor de rammene av tiltaket”*. I kravspesifikasjon står det at valgte metoder skal *ta utgangspunkt i metoder som styrker deltakers egne ressurser og muligheter*. Å kartlegge deltakers kompetanse før deltaker blir satt inn i ulike aktiviteter bygger på forståelsen om at deltakers allerede eksisterende kompetanse skal fremheves, samt at programmet i viss grad bør tilpasses deltaker individuelt.

En forutsetning for at deltaker skal kunne delta i et tiltaksprogram er at deltaker skal være motivert til å gjennomføre programmet. Det er derfor ikke et krav fra NAV at motivasjon skal avklares, men motivasjon er et punkt i det faglige innholdet i kravspesifikasjonene. Det er ulik praksis blant konsulentenes tilhørende bedrifter når det kommer til kartlegging av deltakers motivasjon. *”Vi kartlegger ikke, vi følger bestillingen fra NAV”*. Det ene utsagnet fra en konsulent tyder på at bestillingen fra NAV står sterkt. Blant de andre konsulentene finnes det en form for kartlegging av motivasjon. Noen har det inkludert i metodikken til motiverende intervju. *”Vi benytter metodikken til motiverende intervju, som gir et klart bilde over deltakers motivasjon”*. Motiverende intervju gir dermed konsulenten et overblikk over deltakers motivasjon samt at brukerperspektivet ligger til grunne. Funn viser at det er variasjon i hvor mye systematisk arbeid det er rundt deltakers motivasjon. Den ene bedriften har egne samlinger som omhandler motivasjon. Funn viser at de andre bedriftene ikke har egne fastsatte timer rundt motivasjon. Ut i fra funnene kan det tolkes som at motivasjon ikke er mindre viktig i de bedriftene som ikke har fastsatte samlinger om motivasjon, men at noen av bedriftene derimot arbeider mer systematisk rundt problematikken om motivasjon og hvorfor det er viktig.

Videre oppfølging av deltaker varierer ut i fra behov og hvilket mål deltakeren har. Oppfølging er ofte mer tettere i starten og mindre i slutten av prosessen. Målet er å få deltakeren ut i arbeid og mot slutten av prosessen er ofte deltakeren i praksis i det vanlige arbeidslivet. En informant viser til et eksempel hvor deltakeren er i praksis i arbeidslivet og sier at da kan oppfølgingsmøter med arbeidsleder og deltaker variere ut i fra når arbeidsleder har tid. I følge kravspesifikasjon *kan overgang til ordinært arbeid for mange personer være en kritisk fase og det er derfor viktig å ha mulighet for oppfølging i denne fasen*. Utover dette blir det satt av oppfølgingsmøter som er individuelle med deltaker. I disse individuelle samtalen med deltaker er målsetting og tilbakemelding en stor del av samtalen.

Målsetting og tilbakemelding

Hovedmålet settes som nevnt hos NAV, sammen med NAV-veileder. Videre målsetting underveis i tiltaksprogrammet viser seg å være en viktig del av programmet. Leverandør av tiltaksprogram er pliktig til å sende utarbeidet handlingsplan for deltaker etter noen uker og det er naturlig å tenke seg at målsetting er en del av denne handlingsplanen. Målsetting er derfor satt opp som et eget punkt i figur over aktiviteter. Målsetting som punkt er satt som en delaktivitet ut i fra arbeidsmetoder rundt samtaler med deltaker.

Det er valgt å presentere funn som omhandler tilbakemelding og målsetting i et eget avsnitt selv om også funn som omhandler målsetting kunne vært inkludert i underkapittelet **Oppfølging**. Det er valgt å presentere tilbakemelding og målsetting i eget underkapittel da arbeid med både målsetting og tilbakemelding er ut i fra funn en kontinuerlig prosess. Funn som omhandler målsetting er presentert i tabell 2. Det er valgt å dele inn utsagn som omhandler målsetting i to kategorier, tidsbestemte og utforming av målene.

Tabell 2. Målsetting

Sitat	Forskere begrep	Overordnet dimensjon
<ul style="list-style-type: none"> • I løpet av en tre måneders periode blir målene satt. • Vi gir informasjon om at det utarbeides en handlingsplan innen én måned av tiden. • Samtidig utarbeider hver enkelt sin egen handlingsplan innen én måned med jobbkonsulent. 	Tidsbestemt	

<p>Denne skal inneholde hovedmål, delmål.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hovedsakelig er det tre måneders intervaller, men det oppdateres når aktuelle forhold bør oppdateres. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Deltakeren har jo sammen med NAV-veileder sendt en bestilling. Det er jo den bestillingen vi skal svare på, men det er jo dynamisk. • Målene deltaker setter seg er avhengig av bestillingen. Hovedmålet er satt hos NAV, vi bidrar til å hjelpe til med delmål. • Det er hovedmål, men så må man dele det ned i hvilke mål man nå for å nå det målet. Noen ganger kan vi gå rett på, mens andre ganger må vi dele det opp i delmål. • NAV søker i samråd med deltaker selv plass til deltaker. Det innebærer at vi allerede har et mål ved oppstår på bakgrunn av tiltakets målsetting. 	<p>Utforming av mål</p>	<p>Målsetting</p>

Plan skal sendes til NAV i løpet av 1-2 uker. Derimot viser det seg at mål deltaker skal ha i løpet av programmet utarbeides senere i programmet i følge konsulenten. *”Man utarbeider en handlingsplan i løpet av én måned. Denne skal inneholde hovedmål og delmål.”* Ut i fra funnene kan det tolkes slik at hensikten med å utarbeide handlingsplan etter at deltaker har vært i programmet en liten stund er for å sørge for at deltaker selv føler at dette er på deltakers premisser, samt at både deltaker og konsulent blir kjent med deltakers situasjon slik at målene er hensiktsmessig for deltakers prosess. Målene som settes er tidsbestemte, men den individuelle tilpasningen som vektlegges gjør at også intervallene på målene varierer. Den ene konsulent sier følgende om tidsintervallet på målene; *”Hovedsakelig er det tre måneders intervaller, men det oppdateres når aktuelle forhold bør oppdateres”*. Dette bygger også på funnene som viser at oppfølgingen er individuell og at det er da konsulentens oppgave å tilpasse mål og intervallet slik at dette bidrar til at ønske om å oppnå målene er tilstede.

Fanges det opp av jobbkonsulent at programmet ikke er hensiktsmessig for deltaker er også leverandør av programmet pliktig til å kontakte NAV snarest mulig. Selv om hovedmål settes før deltaker starter tiltaksprosessen er målsetting fremdeles en sentral aktivitet, men bestillingen fra NAV setter en begrensning da delmål må utarbeides ut i fra bestillingen. *Målene deltaker setter seg er avhengig av bestillingen. Hovedmålet er satt hos NAV, vi bidrar til å hjelpe med delmål”*. Det er jobbkonsulents ansvar sammen med deltaker å sette delmål som gjør at hovedmålet nås innenfor rammen av programmet. Er hovedmålet fra NAV feil vil ikke konsulent kunne sette riktige delmål sammen med deltaker. Det er variasjon i hvordan dette håndteres. Konsulentene er i følge kravspesifikasjonen pliktig til

å informere NAV hvis programmet eller målene ikke er hensiktsmessig for deltaker. Det bør da tas en ny vurdering hvorvidt deltaker bør fortsette i programmet eller delta i annet program.

Den ene konsulenten legger spesielt stor vekt på at prosessen er dynamisk og at det er faktisk mennesker man arbeider med og ting vil derfor ofte endre seg eller skapes underveis som veien går til. Det blir derfor tolket slik at selv om jobbkonsulentene må forholde seg til fastsatte rapporteringer i henhold til kravspesifikasjonen er prosessen med målsetting en dynamisk prosess. Dette ser man også samsvarer med funnene rundt oppfølging, hvor det også ble lagt vekt på at oppfølging var en kontinuerlig prosess hvor man måtte ha visse oppfølgingsmøter ut i fra kravspesifikasjon, men like viktig var det å ta ting underveis i prosessen. Funn viser derfor at noen av konsulentene ser på bestillingen fra NAV som gitt, mens andre ser på situasjonen som mer dynamisk og ser gjerne mer den helhetlige situasjonen enn den ene bestillingen fra NAV.

Det individuelle med oppfølgingen gjør at det vil variere fra deltaker til deltaker, men det å se konkret for seg hvordan man skal gå frem er viktig. Ut i fra funnene blir det tolket det slik at noen av bedriftene har mer fastsatte retningslinjer når det kommer til å sette delmål, mens andre ser på delmål som en naturlig ting ut i fra den individuelle deltakers prosess, men som ikke nødvendigvis må gjøres til konkrete tidspunkt.

Funn som omhandler tilbakemelding er presentert i tabell 3. Her var det ønskelig å få vite mer om hva det gis tilbakemelding på, hvordan tilbakemeldingen utformes og når det gis tilbakemelding i prosessen. Funnene er delt inn i kategoriene oppfølging og utforming av tilbakemelding.

Tabell 3. Tilbakemelding

Sitat	Forskers begrep	Overordnet dimensjon
<ul style="list-style-type: none"> • Målene blir evaluert etter en tremåneders periode. • Hvis det er så enkle ting som oppmøte og arbeidsrutiner så blir dette tatt opp hver gang. Dette venter vi ikke med. • Vi er ikke så mange, her blir de snakket til hver dag. • Veiledersamtaler har vi ofte. Det er veldig individuelt hvor ofte. 	Oppfølging	

<ul style="list-style-type: none"> • Vi gir fortløpende tilbakemeldinger i oppfølgingsamtaler og ved evalueringer. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Tilbakemeldingene er knyttet til de oppgaver vi har blitt enige om å gjennomføre mellom møtene og eventuelle tilbakemeldinger som har kommet underveis. • Det er jo naturlig å tilbakemelde i forhold til oppsatte mål og delmål, og eventuelt justere underveis med henhold til tidsfrister eller nye tiltak. • Da er det noen punkter i forhold til hvordan det har gått og hvordan vi ser for oss at ting skal være fremover. 	Utforming av tilbakemelding	Tilbakemelding

Funnene i tabell 3 viser at oppfølging av deltaker når det kommer til tilbakemelding er en kombinasjon av fastsatte evalueringsmøter ut i fra kravspesifikasjon og en kontinuerlig prosess hvor det å gi kontinuerlige tilbakemeldinger er en naturlig del av prosessen. Det å gi fortløpende tilbakemeldinger pekes på som en naturlig ting. Den ene konsulenten forklarer det slik. ” Hvis det er så enkle ting som oppmøte og arbeidsrutiner så blir dette tatt opp hver gang. Dette venter vi ikke med. ” Det er gjennomgående praksis blant konsulentene at ikke all tilbakemelding nødvendigvis må vente til oppfølgingsmøte, men at en del av deres rolle i prosessen er å gi tilbakemelding underveis når det er behov for det. Kravspesifikasjonen setter krav om at konsulent må melde til NAV hvis deltaker ikke har den progresjonen som forventet eller at tiltaksprogrammet ikke er hensiktsmessig for deltaker. Funn viser som nevnt at det er fastsatte møter hvor det gis tilbakemelding noe som er forenlig med kravet om å følge opp deltakers progresjon. Den sporadiske tilbakemeldingen som flere av konsulentene forklarer at de gjør kan tyde på at prosessen bygger på en relasjon mellom konsulent og deltaker hvor åpenhet og anerkjennelse kontinuerlig er viktig.

Funnene viser at fastsatte oppfølgingsmøter i større grad tar for seg de større målene og ser på totalbildet av hvor deltakeren er nå og hvordan man kan komme seg videre. Den ene konsulenten forklarer utforming av tilbakemelding slik. ”Det er jo naturlig å tilbakemelde i forhold til oppsatte mål og delmål, og eventuelt justere underveis med henhold til tidsfrister eller nye tiltak.” Oppfølgingsmøtene som gjennomføres tar også for seg veien videre og eventuelle endringer av mål settes. I kravspesifikasjon står det ikke annet om tilbakemelding enn leverandørens plikt til å gi tilbakemelding på handlingsplan og eventuelt si i fra hvis programmet ikke er hensiktsmessig for deltaker. Funnene viser at en naturlig del av konsulentenes arbeid er å gi tilbakemelding, enten det er sporadiske eller

ved fastsatte møter. Tilbakemeldingene som gis er da på målene som allerede er satt i tidligere samtale med enten NAV-veileder eller deres tildelte konsulent.

Opplæring og mestring

Funn som omhandler mestring er presentert i tabell 4. Funnene er delt inn i kategoriene arbeidsmetoder, opplæring og kompetanse.

Tabell 4. Mestring

Sitat	Forskers begrep	Overordnet dimensjon
<ul style="list-style-type: none"> • De tilbakemeldingene vi får er jo det at de er veldig glad for arbeidet rundt CV og gruppearbeid. • Vi kartlegger hva de har drevet med tidligere som de har likt og mestret. Slik at man kan finne ut av hva man kan gå videre på. • Det går på interessekartlegging rett og slett. Ut i fra interesser og hva man har ønske om å arbeide med kan vi lenger ut i prosessen man kommer se hvor man kan bruke disse interessene. • Vi driver veldig mye med intervjutrening, det er jo også for at de skal være trygg når de kommer i intervju. 	Arbeidsmetoder	Mestring
<ul style="list-style-type: none"> • De får opplæring i fra en læreplan, de trenger ikke ferdigheter fra før av. • Vi har undervisning to dager i uken, halvannen til to timer hver gang. • Noen ganger er det praksis før jobb. • Vi har fagsamlinger to ganger i uken. 	Opplæring	
<ul style="list-style-type: none"> • Noen trenger å prøve ut ulike yrker for å se hva som fungerer for vedkommende. Ren arbeidspraksis for å mestre noe i henhold til arbeid. • Så går det på å finne ut hvilken kompetanse de egentlig har. • Vi jobber mye med jobbmatch. Altså hvordan kan du svare på det markedet etterspør med din bakgrunn, erfaring og personlige egenskaper. 	Kompetanse	

Kravspesifikasjoner legger vekt på at under deltakelsen skal deltaker drive med blant annet motivasjonsarbeid og aktiviteter rettet mot bistand til jobbsøking. *Deltakelse i tiltaket skal bidra til å styrke jobbsøkermotivasjon, jobbsøkerkompetanse, samt bistand til å finne fram til gode og virksomme jobbsøkningsstrategier (NAV, 2017a).* Valgte aktiviteter og arbeidsmetoder må tilfredsstillende disse kravene, men utover dette stilles det ingen krav til hvorvidt aktivitetene skal være i grupper eller individuelt. Brukerperspektivet må derimot

ligge til grunne i alle valgte aktiviteter. I samtale med konsulentene var det interessant å få informasjon om hvordan de arbeider og hvilke aktiviteter de bruker for å dekke kravene som står i kravspesifikasjonene når det kommer til det faglige innholdet.

Det å bli kjent med deltakers kompetanse og bakgrunn er noe flere av konsulentene legger vekt på. Det å få deltakerne til å forstå hvordan de kan bruke sin tidligere erfaring og kompetanse videre i arbeidslivet er et stort fokusområde blant flere av konsulentene. Den ene konsulenten bruker ordet jobbmacth gjengående i intervjuet og forklarer videre hva det innebærer på følgende måte. *”Altså hvordan kan du svare på det markedet etterspør med din bakgrunn, erfaring og personlige egenskaper.”* En slik form for aktiviteter kan bygge opp om kravet i kravspesifikasjonen hvor aktivitetene skal bygge opp under jobbsøkerkompetanse. Å finne ut hvordan man kan bruke sin kompetanse i arbeidslivet er gjennomgående. Dette ble også vektlagt i oppstarts samtalen hvor den ene konsulenten påpekte at mange er ofte litt enspora.

Deltakers kompetanse og bakgrunn kartlegges i de individuelle oppfølgingsmøtene deltaker har med veileder og i samlinger med andre deltakere. Noen får praksis tidlig i løpet og vil da få tilstrekkelig opplæring der, mens andre har felles fagsamlinger. Fagsamlingene består henholdsvis av intervjutrening, CV-skriving og interessekartlegging. Den ene konsulenten forklarer hvorfor intervjutrening er viktig i prosessen. *”Vi driver veldig mye med intervjutrening. Det er jo også for at de skal være trygg når de kommer til intervju.”* Målet med disse programmene er å få deltaker ut i arbeid. Det kan derfor tolkes slik at valg av aktiviteter deltakerne skal igjennom bør bringe dem et steg nærmere arbeidslivet.

Ut i fra funn så kan det tolkes slik at arbeidet rundt intervjutrening, CV-skriving og interessekartlegging er aktiviteter som bygger på kravene om at det skal velges arbeidsmetoder som skal styrke deltakers jobbsøkermotivasjon. Det å ha arbeidsmetoder som gjør at deltaker får testet ut hvordan en jobbsøkerprosess kan være på en mer lukket arena kan øke deres selvfølelse, samt at det å forstå hva man kan gjøre med de egenskapene man har kan bidra til å styrke deltakers motivasjon. Samt at det kan tolkes som at en treningsarena i lukket selskap velges får å skape trygghet rundt deltaker så er ikke praksis i skjermet bedrift noe disse tiltaksprogrammene tilbyr. Det finnes tiltaksprogram hvor målet er ordinært arbeid, men hvor det tilbys praksis i skjermet bedrift

før man trer ut i det ordinære arbeidslivet. Den ene konsulenten påpekte at noen trenger gjerne å ha noe å gå til fra første stund og tiltaksprogram med praksis i skjermet arbeid er derfor mer hensiktsmessig. I de aktuelle programmene er det variasjon blant deltakerne hvor fort de kommer ut i praksis i det ordinære arbeidslivet. Noen får gjerne arbeid med en gang, andre må fullføre løpet. Det gis ikke inntrykk at målet er å få deltakeren ut i arbeid forttest mulig, men at programmets varighet skal skape deltakere som er trygge og som da gjerne holder seg der lenger. Hvorvidt effekten av å komme seg ut i arbeid raskest mulig er større enn å være i tiltaksprogrammet over lengre tid vil bli videre drøftet senere i oppgaven.

Internt arbeid i bedriften

Funn som omhandler bedriftens egne rutiner er presentert i tabell 5. Funnene er delt inn i kategoriene evaluering, opplæring og samarbeid. En like relevant del som å se på hvordan det arbeides mot og med deltakerne er hvordan konsulentene arbeider sammen i bedriften. I tabell viser funn knyttet til bedriftens interne arbeid som angår evaluering, opplæring og samarbeid.

Tabell 5. Bedriftens interne rutiner

Sitat	Forskers begrep	Overordnet dimensjon
<ul style="list-style-type: none"> • Vi har fastsatte møter, men dørene er alltid åpne hvis man har behov for det. • Vi arbeider kontinuerlig for å forbedre prosessen til bedriften og oss selv. Vi ønsker jo å kunne dokumentere det vi gjør og utvikle oss. • Vi driver med evaluering både evaluering gjort av deltaker og arbeidsgiver. Da kan vi ta godt vare på det som er godt og se hvordan vi har tolket hensikten. • Man må jo lære og komme seg videre. • Jobbkonsulentene har møte en gang i uken. • Vi snakker mye om hva vi kan gjøre bedre. 	Evaluering	Arbeid internt
<ul style="list-style-type: none"> • Vi går mye på kurs og utdanning. Vi har et høyt kurs- og utdanningsbudsjett, både på det faglige og pedagogiske. Vi må kunne mye om mennesker. • Vi har et mål om en viss pakke med grunnleggende kurs. Vi har flere ulike profesjoner, både lærere og sykepleiere blant annet. • Vi er flere her som sitter med arbeidserfaring fra arbeidslivet og ledelse. 	Opplæring	

<ul style="list-style-type: none"> • Vi er jo på en annen. Vi har intern veiledning og åpne dører og arbeider som et mål. • Vi samarbeider veldig tett for å se en deltaker. Da der vi flere som kan drøfte deltakers potensiale. • Har jeg en deltaker som skulle vært i kontakt med noen innen en bransje så sender jeg en mail til en kollega som har kontakter innen den bransjen. Vi deler på alle nettverkene med hverandre. • Vi har et unikt godt samarbeid med arbeidsgivere i vår region. Uten å opprettholde dette lykkes vi trolig i mindre grad med å nå målet om arbeid. • Vi har fokus på teamrettet samarbeid. Den enkelte deltaker har en ansvarlig jobbkonsulent som følger hele tiltaksløpet. Samtidig har vi fokus på felles formidlingsmål for vår bedrift ikke på formidlingsmål for den enkelte jobbkonsulent. • Vi sørger for å utfylle hverandre. 	Samarbeid	
--	-----------	--

I kravspesifikasjonene settes det blant annet krav om formell kompetanse innad i bedriften som leverer programmet. Spesifikasjonene omkring bedriften baseres på at bedriftene skal kunne dokumenter hvor mange konsulenter de har tilgjengelig og hvilken faglig kompetanse disse har. Det stilles ingen krav til at konsulentene må ha en konkret form for faglig kompetanse, men at erfaring om hvordan arbeidslivet fungerer og hvordan man følger opp individer er blant annet kompetanse man må kunne dokumentere at konsulentene har (NAV, 2016b).

Funn viser at bedriftene som leverer disse tiltaksprogrammene er sammensatte av ulike mennesker med ulik erfaring fra arbeidslivet. Kombinasjon av ansatte tolkes som en mulighet til å utfylle hverandre, dette er også noe den ene konsulenten påpeker. *”Vi sørger for å utfylle hverandre.”* Det er et kontinuerlig opplæringstilbud som skal sørge for at konsulentene er rustet og kan mye om mennesker som den ene konsulenten forklarer.

I kravspesifikasjon står det at tiltaket skal utføres av én konsulent som følger deltaker fra tiltakets begynnelse til slutt. Dette utelukker derimot ikke at det samarbeides rundt å finne de beste løsningene for deltakerne. Funn viser at sporadiske møter mellom konsulentene er tilstede i alle bedriftene som konsulentene arbeider i. Disse møtene legger til rette at man kan diskutere deltakere og utnytte potensiale blant alle konsulentene. Den ene konsulenten forklarer det slik; *” Vi samarbeider veldig tett for å se en deltaker. Da er vi flere som kan drøfte deltakers potensiale.”* En annen konsulent bygger opp om denne påstanden på følgende måte; *Vi har fokus på teamrettet samarbeid. Den enkelte deltaker har en*

ansvarlig jobbkonsulent som følger hele tiltaksløpet. Samtidig har vi fokus på felles formidlingsmål for vår bedrift ikke på formidlingsmål for den enkelte jobbkonsulent.” Det er deltakers tildelte veileder som skal følge deltakeren hele veien, men samarbeid innad i bedriften er en naturlig del av å kunne gi deltakerne de beste løsningene på veien. Utover fastsatt møter snakkes også konsulentene seg i mellom og jeg tolker funnene slik at det er viktig at det er åpne dører og lav terskel for å kunne diskutere seg i mellom. Selv om det er en konkret konsulent som har en konkret deltaker vektlegges teamarbeid.

Evaluering var i de fleste bedriftene en del av fastsatte møter mellom konsulentene. Noen benyttet seg også av evalueringsskjema som deltakeren fikk mulighet til å sende inn etter endt tid hvis ønskelig. Den ene konsulent sa følgende om evaluering av deres arbeidsmetoder; *”Vi arbeider kontinuerlig for å forbedre prosessen til bedriften og oss selv. Vi ønsker jo å kunne dokumentere det vi gjør og utvikle oss.”* En annen konsulent sa under intervjuet at spørsmålene hun ble stilt under intervjuet fikk henne til å tenke over det arbeidet de gjør og faktisk måtte tenke godt over hvorfor de arbeider på den måten de gjør. Det kan derfor tolkes slik at evaluering er en viktig for bedriftene, men det settes også krav om dette i kravspesifikasjonene og det er derfor vanskelig å tolke om dette er noe de gjør av egen interesse.

4.2 Gode arbeidsmetoder

Innledningsvis i denne delen av oppgaven ble det presisert at det var ønskelig å dele funn i to. Første del av resultatene tok for seg hvilke arbeidsmetoder som benyttes og hvordan deltakelsen i tiltaksprogrammet foregår. I den første delen av oppgaven var det ønskelig å ikke inkludere konsulentenes egne meninger så godt som mulig. Den andre delen av oppgaven tar for seg hvordan konsulentene tenker angående deres arbeidsmetoder og med dette vil det gjøre skille mellom deres meninger og tanker om arbeidet og funn om hvordan det arbeides i bedriften mer synlig. Denne delen av oppgaven tar for seg forskningsspørsmålene som omhandler hvordan konsulentene tenker om de valgte arbeidsmetodene. *Hvordan arbeidere konsulentene for å motivere deltakerne?, hvilke forestillinger har konsulentene om hva som fungerer? og hva legges det vekt på i de ulike forståelsene om hva som motiverer?.*

Hva er det som fungerer og hva er suksessfaktorene som må være tilstede for at deltaker skal nå målet om deltakelse i det ordinære arbeidslivet er sentrale spørsmål i denne delen av oppgaven. Funn som er rettet mot disse spørsmålene vil bli presentert i tabeller hvor sitat fra konsulentene blir presentert. Det er valgt å presentere funn som omhandler konsulentenes tanker og meninger om hva det er som fungerer og er avgjørende for at deltaker skal oppleve programmet som hensiktsmessig i fire kategorier. Funnene presenteres i kategoriene motivasjon, mestring, eier av egen prosess og oppfølging. Det er valgt å presentere funnene på denne måten i motsetning til å presentere funn som omhandler tilbakemelding, målsetting, kompetanse og oppfølging slik det ble gjort i forrige del, da det var disse kategoriene som skilte seg ut som avgjørende områder for at programmet skulle være vellykket for deltaker og fremme deltakers motivasjon.

4.2.1 Motivasjon

Det settes krav til at deltaker skal være motivert før oppstart (NAV, 2017b). Det betyr at det er deltaker selv som har valgt å søke seg inn på ønsket program i dialog med veileder hos NAV. Som nevnt i første del av oppgavens resultater viser det seg at selv om motivasjon allerede skal være tilstede før oppstart er det ofte behov for gjennomgang av deltakers motivasjon og faktisk kartlegge hvorfor deltaker ønsker å være med i programmet. Den ene konsulenten sier følgende om hvordan deltakere som ikke er så motiverte som ønskelig håndteres. *”Det kan være holdninger, det kan være verdier, innstilling til at dette vil jeg overhode ikke være med på. Det er klart at for meg er en metode å forsøke å gi folk et valg. Dette er faktisk noe du får, men hvis du ikke vil så er det ingen så tvinger deg”*. En annen konsulent sier følgende om problematikken med deltakers motivasjon; *”De skal jo være motivert når de søker seg inn fra NAV, men det har ikke alltid skjedd.”* Den ene konsulenten peker på at *”mange har den oppfatningen at dette er noe de tvinges til og at de nå skal fornedres ved å måtte gå på tiltak og føler seg da enda mer mislyktes”*. Den ene konsulenten deler sine erfaringer om motivasjon ved oppstart og hvordan deltaker oppfatter situasjonen og sa følgende; *”Jeg opplever ofte ved oppstart at deltakere kommer til oss og tror at vi skal fikse en jobb til dem, og ikke har reflektert over at dette i like stor grad er en jobb de skal gjøre selv med støtte på veien.”* Funnene viser at motivasjon er et samtaleemne i oppstart selv om det ikke nødvendigvis kartlegges strategisk slik funnene viser i første del av denne del av oppgaven. Funnene viser at konsulentene opplever at motivasjon ikke alltid er tilstede og at erfaringene tilsier at dette

er noe som må arbeides med. Den ene konsulenten forklarer hvorfor det blir naturlig å snakke om motivasjon selv om dette ikke er noe som må kartlegges ut i fra kravspesifikasjonen. ”Altså, jeg har arbeidet siden, og har fremdeles behov for å tenke over hvorfor gjør jeg fremdeles det?”. Det blir tolket slik ut i fra konsulentenes utsagn at motivasjon om arbeidet rundt motivasjon ikke bare er snakk om hvorfor man er med på dette programmet, men hva ønsker man å få ut av det og hvorfor ønsker vi å få noe ut av det. Det er bare en av konsulentene som systematisk legger vekt på forholdet mellom ytre og indre motivasjon. Andre konsulenter påpeker at det er viktig å snakke rundt hvorfor man ønsker å gjøre dette. Det kan derimot tolkes som at man ønsker å undersøke hvorfor deltakeren er motiverte. Er det omgivelsene rundt som har tvunget de til dette eller er dette av eget ønske? Det vil bli videre drøftet hvorvidt arbeidsmetodene fremmer en indre eller ytre motivasjon.

4.2.2 Eier av egen prosess

Funn som omhandler deltakers selvbestemmelse i prosessen er fremstilt i tabell 7. Det er valgt å kalle denne delen for *Eier av egen prosess*, da dette var noe konsulentene selv dro frem flere ganger. Tabellen består av funn som omhandler hjelp til selvhjelp og deltakers rolle.

Tabell 6. Eier av egen prosess

Sitat	Forskers begrep	Overordnet begrep
<ul style="list-style-type: none"> • Vi går jo veien sammen med deltakeren. Det er jo deres prosess. En prosess... hvis ting går som planlagt er det jo ingen prosess. • Vi har et felles ansvar for prosessen mot å nå målet. Vi anser det ikke som vår oppgave alene å løse et mål. deltaker er den viktigste brikken. • En god relasjon mellom konsulent og deltaker er også av betydning. For å oppnå en ”teamtankegang” hvor begge roller er avgjørende for å lykkes. • Det å sammen med deltaker reflektere omkring det som fungerer bra og det som ikke fungerer bra. For å bygge bevissthet omkring dette for deltaker. Dette kan lede til økt innsikt hos deltaker. 	Hjelp til selvhjelp	Selvbestemmelse
<ul style="list-style-type: none"> • Å få deltakeren til å forstå hvordan man kan gå videre. Det er alltid sammen med deltaker. Alltid. • Synliggjøre en forventning om at deltaker er eier av egen prosess og at det er de som i all hovedsak skal ha ansvar for handlingsplanen. • I prosessen vil det være avgjørende at deltaker er aktiv i egen prosess og har en motivasjon for å nå målet. 	Deltakers rolle	

I kravspesifikasjoner fra NAV står det følgende om deltakers rolle i prosessen. *”Brukerperspektivet skal ligge til grunn i møtet med deltaker. Med brukerperspektivet forstås at deltakeren blir møtt med respekt for egne premisser og løsninger, og at metode og dialog er åpen og inkluderende. Deltaker skal være med å påvirke sin egen situasjon. Oppfølgingen skal være løsningsorientert.”* Valgte arbeidsmetoder i bedriftene som ble presentert i forrige del viste at det ble vektlagt arbeidsmetoder hvor deltaker ble involvert i prosessen. Denne delen av oppgaven ønsker å vite hva konsulentene selv tenker om dette. Flere av konsulentene legger vekt på at deres rolle er å gi deltakeren hjelp slik at deltakeren kan hjelpe seg selv, altså hjelp til selvhjelp. Flere av konsulentene legger vekt på at det ikke er slikt at deltaker kan møte opp og så får man løst alle problemer av dem. Det er deltakeren sammen med konsulent som skal komme seg igjennom programmet. Den ene konsulenten sier følgende om relasjonen mellom deltaker og seg selv som konsulent. *”En god relasjon mellom konsulent og deltaker er av betydning, for å oppnå en ”tematankegang” hvor begge roller er av betydning.* Alle konsulentene legger stor vekt på denne relasjonen mellom seg og deltaker og jeg oppfatter det slik at dette er en gjennomgående rød tråd underveis i prosessen. I de fleste spørsmålene som ble tatt opp underveis i intervjuene var flere av konsulentene veldig opptatt å få klart frem at det alltid var sammen med deltaker at ting ble gjort og at de selv ikke tok noen beslutninger for deltaker.

Det å synliggjøre hvilken rolle deltaker har underveis i prosessen er i følge noen av konsulentene en viktig del av prosessen. Det å få deltaker til å forstå at det er deltaker selv som skal lage veien underveis. Nevnt innledningsvis under **Motivasjon** så viser det seg ut i fra erfaringer blant noen av konsulentene at det var en vanlig holdning blant noen deltakere at det er konsulentene som skal ta valg og beslutninger for deltakeren underveis, men hvor det faktiske er at dette er deltakers prosess og ikke konsulentens. Det å eie sin egen prosess tolker jeg som elementært og viktig og er gjentakende blant intervjuene uten at dette var noe som nødvendigvis ble vektlagt mye i intervjuguiden. Derimot er det konsulentens rolle å bevisstgjøre deltakeren rundt hvilke forventninger det stilles og hvilken rolle deltaker skal ha underveis i prosessen. Den ene konsulenten forklarer det på følgende måte; *”Synliggjøre en forventning om at deltaker er eier av egen prosess og at det er de som i all hovedsak skal ha ansvar for handlingsplanen.”* Handlingsplanen er planen som blir utarbeidet første uke i programmet, som videre sendes til NAV. En annen konsulent forklarer at erfaringsmessig er det avgjørende at deltaker eier sin egen prosess. Allerede

presentert funn under **Mestring** viser til at det å eie sin egen prosess var avgjørende når det kom til å klare å oppnå sine mål, samt at det bygger opp om forståelsen av at programmet har et brukerperspektiv som grunnlag gjennom hele prosessen.

4.2.3 Oppfølging

I tabell 9 viser det funn som er koblet til konsulentenes tanker rundt oppfølging. Det er valgt å dele inn funnene i kategoriene anerkjennelse, konsulentens deltakelse og tilbakemelding. Disse kategoriene er ansett å være direkte koblet til det overordnede begrepet oppfølging. Det er viktig å presisere at i motsetning til tabell 1 som også tar for seg funn som omhandler oppfølging, viser denne tabellen funn hvor konsulentene får frem sine tanker og meninger om oppfølging, ikke nødvendigvis hva den enkelte bedrift ønsker å gjøre.

Tabell 7. Oppfølging

Sitat	Forskers begrep	Overordnet begrep
<ul style="list-style-type: none"> Jeg tror det er..., folk blir sett her. Det er hyggelig å være her. Trivsel skaper positiv guts i folk. Det betyr noe at er her å gjør en jobb og du blir sett hver dag. Vi har et godt miljø og de synes det er hyggelig å møte opp. Alle blir sett. Vi viser at det er viktig å være her slik det også er i vanlig arbeid. 	Anerkjennelse	Oppfølging
<ul style="list-style-type: none"> I starten så kan mange tenke at vi er veldig tett på og krever litt for mye, men de ser ofte mot slutten at det har vært hensiktsmessig. I starten følger vi dem tett på, mens i slutten ser de forhåpentligvis at de har vesentlig gått veien selv, mens vi har fungert som et støttehjul ved siden av. Jeg tror deltakerne underveis i prosessen opplever oss som viktige støttespillere og samarbeidspartnere i prosessen. 	Konsulentens deltakelse	
<ul style="list-style-type: none"> Ute i næringslivet, der skjer det mye i forhold til å få de gode tilbakemeldingene. Disse tilbakemeldingene, å sitte i lunsjpausen og være en del av et vanlig miljø. Gjennom en tillitsfull prosess sammen med deltaker opplever vi ofte at vi har lik oppfatning om hvorfor mål ikke nås. I noen tilfeller må vi være tydelige på tilbakemelding. Noen forstår tilbakemeldingen med en gang, andre trenger at tilbakemeldingen gjentas flere ganger og konkretiseres. 	Tilbakemelding	

Funn som omhandler oppfølging viser hvordan konsulentene tenker når det kommer til deres rolle i prosessen og hva de mener er beste praksis for oppfølging av deltaker.

Å få konsulentenes syn på hvordan de tror deltaker opplever prosessen og hva det er som fungerer bra med deres måte å arbeide på var et sentralt tema i intervjuene. Funn viser at det å vise at det er viktig at deltaker møter opp og deltar ble fremhevet som et viktig punkt blant flere av konsulentene. Den ene konsulenten forklarer hvorfor anerkjennelse er viktig for deltaker. *”Jeg tror det er..., folk blir sett her. Det er hyggelig å være her. Trivsel skaper positiv guts i folk. Det betyr noe at er her å gjør en jobb og du blir sett hver dag.”* Jeg tolker funnene slik at konsulentene anser anerkjennelse for å være viktig og referer til tidligere sitat fra den ene konsulenten som sa at det skal ikke mye til å miste troen på seg selv når man har vært utenfor arbeidslivet, uansett hvor lenge eller lite man har vært utenfor. Den ene konsulenten viser til et eksempel hvor den ene deltaker ble bedt om å øve mer på intervjutrening. Deltaker tok oppgaven på alvor og kom tilbake med rustet og klar. Konsulenten forklarte at det å bli sett og anerkjent for det arbeidet man legger ned er viktig for deltakerne.

Funn fra allerede presentert funn om oppfølging av deltaker underveis i prosessen viser at oppfølging foregår i større grad ved oppstart, men at det er en kontinuerlig oppfølging av deltaker fra start til slutt. Konsulent sier følgende om den tette oppfølgingen i starten av programmet. *”I starten så kan mange tenke at vi er veldig tett på og krever litt for mye, men de ser ofte mot slutten at det har vært hensiktsmessig.”* Den ene konsulenten trekker frem et tilfelle hvor deltaker i sinne gikk i fra det ene møtet, men kom tilbake etter en stund og beklaget for sin oppførsel og forklarte at han ikke var klar. *”Det er også lov. Vi må bare regne med at folk er på forskjellig sted og trenger ulik tid og ulik måter å lære det på”* var konsulentens svar på tilfellet. Et slikt utsagn fremmer et klart bilde av fleksibilitet og at dette er en grunnleggende forståelse i programmet.

Funnene viser at konsulentene er klar over sin rolle i prosessen og at deltakerne ikke nødvendigvis ser deres rolle som hensiktsmessig mot starten av prosessen, men at det er en gradvis progresjon som ofte ender opp med at deres rolle som støttespillere kommer frem i sitt rette element. Funn viser at ordet støttespiller eller støttehjul som den ene konsulenten også bruker, er forklaring på hvordan konsulentene ser sine roller i prosessen. Dette ser

man også funn på under allerede presentert funn under *Selvbestemmelse*, hvor funnene viser til at selv til selvhjelp er hvordan konsulentene ser på sin rolle i prosessen.

Som tidligere funn under *Målsetting og tilbakemelding* viser er målsetting og tilbakemelding en kontinuerlig prosess. Funn under *Mestring* viser også at det å være ærlig fra første stund er en viktig del av prosessen, men at det ikke bare er konsulentene som kan påvirke denne prosessen, men også det lokale næringslivet, hvor deltakerne gjerne havner i praksis etter en stund i programmet. Rundt tilbakemelding peker den ene konsulenten på den positive effekten næringslivet har i form av tilbakemeldingen. ”Ute i næringslivet, der skjer det mye i forhold til å få de gode tilbakemeldingene. Disse tilbakemeldingene, å sitte i lunsjpausen og være en del av et vanlig miljø.” Konsulenten peker på at det å være en del av noe og føle seg inkludert er sterkere enn noe annet. Tilhørigheten ved å være ute i arbeid kan ikke måles med noe annet i følge den ene konsulenten. Funn viser at næringslivet også står for en del av oppfølgingen i form av tilbakemelding, men også konsulentene har en kontinuerlig prosess i form av å gi tilbakemeldinger. Funn viser at tilbakemeldingene må gis på en måte som er forståelig for deltaker og at det er stor variasjon på hvorvidt deltaker faktisk forstår tilbakemeldingene som blir gitt. Den ene konsulenten peker på at noen tar tilbakemeldingene med en gang, mens andre må ha tilbakemeldingene konkretisert og gjentatt flere ganger over tid. Alt baseres på det individuelle.

4.2.4 Mestring

I tabell 6 presenteres funn som er koblet til det overordnede begrepet mestring. Funn som er knyttet til realitetsorientering, troen på seg selv og læring er presentert i samme tabell da disse funnene er tolket som å være koblet direkte til opplevelsen av mestring.

Tabell 8. Mestring

Sitat	Forskers begrep	Overordnet begrep
<ul style="list-style-type: none"> • Det å fokusere på hva man tidligere ha mestret og mestrer, det en viktig start. Vi har alle ting som er vanskelig for oss og det er helt naturlig. Vi er ikke alle flinke på alt. Det å ha fokus på det som går bra. Vi har alle og enhver ting vi må arbeide med. • Realistiske målsetninger og at vi sørger for en prosess med gradvis progresjon for de som har behov for det. 	Realitetsorientering	

<ul style="list-style-type: none"> • Ingen er tjent med positive tilbakemeldinger hvis ting ikke er positiv. Det faktiske som må formidles på en fin måte. • Det er viktig å være ærlig fra første stund. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Det å tro på seg selv og selvbilde. Opp i dette, da er mestring veldig viktig. • Å motivere folk til å gjøre det, øve seg og få frem det beste. Å kunne skrive noe fint om seg selv på søknaden og CV sin, det er også motiverende. Å fyre under disse egenskapene for å få frem den enkeltes beste kvaliteter. • Det å ha fokus på det deltakeren får til er viktig. • Mestring utløser motivasjon og styrker troen på seg selv. • Løsningsfokus. Det å se fremover ikke nødvendigvis se tilbake og starte og forklare, men si at nå er man her og starte å se fremover. • Det er alltid noe man ikke mestrer, men vi har ikke fokus på dette. • Det å slippe taket her koster mye for mange. De får med seg troen på seg selv. 	Tro på seg selv	Mestring
<ul style="list-style-type: none"> • Det er jo mange som går ut og er stolte over det de har lært. Det er jo mange som ikke har opplevd mestring på for eksempel skolen. • Vi får frem lysten til å lære, noe vi er ute etter. Lysten til å fortsette i utdanning eller jobb. Det er det som skal drive deltakeren fremover. • Det å sette seg korte delmål som deltaker lett kan mestre er motiverende. Da ser man jo at det er en hensikt med dette. • Konkrete mål som deltaker selv har et reflektert forhold til, som de har eierskap til og som de opplever som realistiske tenker jeg motiverer til innsats fra deltaker. 	Læring	

I samtale med konsulentene var mestring et sentralt emne som ble tatt opp. Funn viser at det er flere elementer av prosessen som omhandler mestring og flertallet av konsulentene la stor vekt på mestring både når andre emner som målsetting og selvbestemmelse ble tatt opp.

Hovedmålet med tiltaksprogrammet er å mestre ordinært arbeid, men som den ene konsulenten påpeker, så er dette snakk om mennesker og ting er ofte mer sammensatt enn så. ” Vi har arbeid som fokus, men det er sammensatt for å kunne mestre det.” Det å være realistisk underveis i prosessen er noe som går igjen blant flere av konsulentene, både når det kommer til målsetting, men også når det kommer til deltakers situasjon. Det å være ærlig er viktig i følge konsulentene. ”Ærlig, men på en fin måte”, forklarer den ene konsulenten. Den ene konsulenten forklarer at det er deres jobb å være ærlige, det er for deltakerens beste og ingen er tjent med positive tilbakemeldinger hvis ting ikke går den veien det skal. To av konsulentene kaller det for realitetsorientering. ”Å få deltakeren til å forstå hva man tidligere har mestret og hva man kan mestre fremover i tid. Å få dem til å

forstå at selv om man ikke kan mestre alt så kan man mestre noe. Ikke alle mestrer alt, det er realiteten". Den ene konsulenten bringer frem et eksempel på hvorfor det er viktig å være ærlig fra første stund. "Vi er jo vant med arbeidsgivere som ikke er så vant, som plutselig gir negative tilbakemeldinger når de tidligere har sagt at ting går fint. Da føler deltakeren at ting blir snudd opp ned. Da vil det selvfølgelig være tøft for deltakeren å høre noe negativt når man trodde at ting gikk fint." Jeg tolker at viktigheten av å være ærlig og realistisk skaper en tillit mellom deltaker og konsulent, samt av erfaring har konsulentene erfart at ærlighet varer lengst og at misvisende tilbakemeldinger skaper usikkerhet i en prosess som trolig føles svært usikker for deltakerne fra før av.

Den ene konsulenten forklarer hvordan han oppfatter mange av deltakerne når de først trer inn i programmet. *"Ofte så er min erfaring at når folk har vært utenfor arbeidslivet, og det trenger ikke å være lenge, så glir de litt i fra egen brygge. De begynner å tvile på seg selv."* Som konsulenten forklarer så møter gjerne deltakere opp med ingen tro på seg selv. Flere har gjerne blitt møtt med flere avslag ved jobbsøking, andre har gjerne stoppet helt opp og vet ikke hvor de skal starte. Troen på seg selv er et sentralt tema blant flere av konsulentene. Det å bygge opp under det deltakerne kan fra før av og fokusere på deres sterke egenskaper anses som å være viktig. Det å forklare og avklare sammen med deltakeren hva de kan og hva de kan gjøre med disse egenskapene er arbeid som gjør at deltakerne er klar når de skal ut i den virkelige hverdagen i følge konsulentene. Arbeid med skriving av søknad og intervju trening benyttes i følge flere av konsulentene fordi disse aktivitetene bygger opp under selvfølelsen og troen på at man har noe å komme meg i arbeidsmarkedet. Den ene konsulenten viser til et eksempel hvor gruppearbeid kan øke deltakernes tro på seg selv. *"Jeg husker at det var ei som sa det at vanligvis så pleier ikke jeg å si noe i plenum, men i dag vil jeg faktisk gå først. Da tenker jeg at du har gjort noe i forhold til å løfte henne opp, hun opplevde at samværet med de andre hadde gitt henne en bekreftelse på at folk ikke er unormale, men det er situasjonen som er sånn og det må man faktisk akseptere."*

Underveis i deltakelsen er det som funnene viser i første del av dette området flere aktiviteter som baserer seg på å gjøre deltakerne rustet og klar for arbeidslivet. Funn viser at læring er sterkt koblet til mestring i følge konsulentene og at lyst til å lære er viktig for at deltakeren kommer seg ut i arbeid. For at mestring skal være et resultat ut i fra læring peker flere av konsulentene på viktigheten av at det settes mål som er oppnåelige for

deltaker, samt at de er realistiske. Den ene konsulenten sier følgende om hvordan målene bør være og hvordan målene kan føre til mer motiverte deltakere. *”Det er viktig at en setter rette mål for den enkelte. Jeg tror målene må være realistiske og tydelige. Settes det dårlige mål, tror jeg det har negativ innvirkning på motivasjonen til deltaker, fordi vedkommende lett kan gi opp og miste troen på å komme dit en vil hvis spranget er for stort for vedkommende og man ikke kjenner eierskap for å nå målene.”* Jeg tolker funnene slik at hvis målene blir for store og lite konkrete i forhold til deltakers situasjon blir målene ansett som svake og ønske om å nå målene blir svakere.

5. Diskusjon

Hensikten med denne oppgaven er å undersøke hvilke arbeidsmetoder som ligger til grunne i jobbkonsulentenes arbeid med å motivere og engasjere deltakere på tiltaksprogram ut i arbeid. Det er ønskelig å drøfte hvorfor valgte arbeidsmetoder er valgt og hvordan disse arbeidsmetodene kan fremme motivasjon i følge konsulentene. Det er mot slutten av oppgaven ønskelig å drøfte hvordan valgte arbeidsmetoder samsvarer med moderne motivasjonsteori.

Med utgangspunkt i allerede presentert teori vil funn bli videre drøftet i denne delen av oppgaven. Det er valgt å drøfte funnene med utgangspunkt i forskningsspørsmålene.

5.1 Programmets innhold

Forskningsspørsmål 1. *”Hvilke arbeidsmetoder bruker bedriftene for å motivere deltakerne?”* og forskningsspørsmål 2. *”Hva inneholder de valgte arbeidsmetodene?”* vil bli drøftet ut i fra allerede presentert funn som omhandler arbeidsmetoder rundt oppfølging, målsetting, tilbakemelding, mestring og bedriftens interne arbeid.

En arbeidsmetode er en systematisk og målrettet prosess. Måten man arbeider på skal være planlagt og man bør følge en bestemt vei mot et mål (Tranøy, 2017). Kravspesifikasjonen setter krav til at prosessen skal være systematisk i form av handlingsplan som må utarbeides i løpet av oppstart. Handlingsplanen skal inneholder mål og aktiviteter som skal gjennomføres i løpet av prosessen og bygger på definisjonen av arbeidsmetode hvor man jobber systematisk og målrettet mot et konkret mål.

Hovedmålet med de valgte tiltaksprogrammene er at deltaker skal ut i ordinært arbeid og valgte arbeidsmetoder bør derfor bygge opp under dette overordnede målet. I følge kravspesifikasjonen bør alle arbeidsmetoder som velges og aktiviteter som gjennomføres i løpet av prosessen underbygge målet om ordinært arbeid (NAV, 2017a). Funn viser at prosessen deltaker går igjennom er en blanding av målsetting, individuell oppfølging, gruppearbeid, tilbakemeldinger, opplæring og eventuelt praksis mot slutten av deltakelsen. Det er ønskelig å drøfte hvordan disse aktivitetene støtter opp under deltakers motivasjon og hvilken forståelse som ligger til grunne i valgte aktiviteter og arbeidsmetoder.

Det mest gjennomgående i kravspesifikasjonene er brukerperspektivet. I kravspesifikasjonen står det følgende; *”Med brukerperspektivet forstås at deltakeren blir møtt med respekt for egne premisser og løsninger, og at metode og dialog er åpen og inkluderende. Deltaker skal være med å påvirke sin egen situasjon.”* Funn viser at motiverende intervju er den arbeidsmetodikken som legges til grunne gjennom hele prosessen og ut i fra funn tolkes det som at dette er en arbeidsmetodikk konsulentene anser som avgjørende for å kunne imøtekomme kravene om brukerperspektivet gjennom hele prosessen. Høy grad av selvbestemmelse, samt tilstrekkelig kompetanse og behovet for anerkjennelse kan fylle psykologiske behov, som igjen fører til økt motivasjon hos et individ (Deci et al., 1999). I tidligere presentert teori ble det lagt frem hvordan studier viser at arbeidsmetodikken motiverende intervju er et resultat at det teoretiske rammeverket til selvdetermineringsteori (Markland et al., 2005). I følge tidligere forskning vil behovet for selvbestemmelse, kompetanse og anerkjennelse bli oppfylt ved å bruke metodikken til motiverende intervju. Funn viser at metodikken til motiverende intervju brukes nettopp fordi metodikken gir deltaker mulighet til å lede prosessen selv, samtidig som konsulent får mulighet til å fungere som en støttespiller. Behovet for selvbestemmelse er grunnelementet for at et individ skal være indre motivert (Deci et al., 1999) og funnene kan tolkes slik at muligheten til selvbestemmelse står sterkt og er avgjørende når det kommer til veien videre og ved måloppnåelse.

Funn viser at å avdekke deltakernes kompetanse i starten av programmet er gjennomgående blant alle konsulentene. Å avdekke deltakers kompetanse kan være viktig både når det er snakk om å sette riktige mål, men også for å kunne tilpasse programmet etter deltakerens behov. Setter man mål som ikke samsvarer med deltakerens kompetanse kan deltakeren kunne oppleve at ting blir for vanskelig da kompetanse ikke samsvarer med

vanskelighetsgraden til målene (Deci & Ryan, 2000). Ved å avdekke deltakerens kompetanse i første steget i programmet vil veien videre kunne tilpasses deltakeren og deltakerens videre målsetting vil være basert på en slik kompetansekartlegging. Dette vil trolig sørge for at målene deltaker setter er tilpasset deltaker da konsulent er klar over den kompetansen deltaker har og kan i større grad veilede deltaker i riktig retning.

Systematisk kartlegging av deltakers motivasjon er ikke et krav og det var delvis ulike oppfatninger om hvor mye tid man bruker på kartlegging av motivasjon. Funn viser at noen av konsulentene oppfatter problemstillinger relatert til motivasjon som en naturlig del av metodikken til motiverende intervju, mens andre tok motivasjon som gitt da dette er en forutsetning for å delta. Tidligere studier om tiltaksprogrammet AMO viser også til funn hvor kravspesifikasjonene legger en liten forståelse rundt hvordan problemer rundt motivasjon kan arbeides med og hvorfor motivasjon kan være et problem i arbeidslivet og under prosessen (Sandbæk, 2012). Derimot er det funn som viser at metodene og opplæringen legger vekt på mestring og mulighetene til å fremheve hva man kan gjøre med de egenskapene man har noe som kan kobles direkte til indre motivasjon hvor deltaker selv ønsker å prestere med den kompetansen man har.

Funn viser at metodikken til motiverende intervju tilfredsstiller kravene om at valg av metode skal støtte opp under brukerperspektivet. At brukerperspektivet legges til grunn vil si at man ønsker at deltakeren skal oppleve prosessen som sin egen, hvor det er deltakeren sitt ønske om å komme ut i arbeid, ikke et påtatt ønske fra konsulentene eller omgivelsene. Hvorfor brukerperspektivet er et gjennomgående tema i kravspesifikasjonene kan blant annet diskuteres ut i fra studier som viser at individer som er motivert av sin egen lyst til å gjøre noe, for eksempel søke jobb, vil i større grad fortsette å søke jobb selv om de får avslag, enn dem som er kontrollert av omgivelsene og føler at de må søke jobb på grunn av andre sine meninger eller tanker (Vansteenkiste et al., 2005). Funn viser at oppfølgingen er individuell og bygger på en forståelse om at alle er ulike og at en individuell oppfølging gir deltaker mulighet til å selv styre egen prosess enn hvis alle deltakerne skulle ha gått igjennom prosessen på lik måte hvor individuell tilpasning ikke var i fokus. En slik individuell oppfølging vil i større grad kunne gi deltaker anerkjennelse for sin egen situasjon. Anerkjennelse er en grunnleggende forutsetning for at et individ skal kunne videreutvikle seg. Anerkjennelse er viktig å oppfylle hvis man skal kunne virkeliggjøre sine mål (Maslow & Langfeld, 1943). Funn viser at konsulentene

vektlegger at det er deltakers prosess og valg av metodikken til blant annet motiverende intervju i oppfølgingssamtaler med deltaker kan bygge opp under deltakers motivasjon i prosessen. Konsulentene legger til rette at det er deltaker som skal lede prosessen og metodikken til motiverende intervju skaper en bevisst forståelse av dette blant konsulentene. Tidligere funn viser at flere av konsulentene ordlegger seg svært bevisst rundt spørsmål om hvem det er som leder prosessen. Flere av konsulentene gjentok seg flere ganger for å presisere at det er deltaker selv som skal lede prosessen. Om dette er noe som ble presisert for å tilfredsstillere kravene i kravspesifikasjonen eller noe de selv mente er vanskelig å si. Derimot viser funn at metodikken til motiverende intervju bygger opp under brukerperspektivet, samt skaper en bevisstgjøring rundt konsulentenes rolle i programmet (Markland et al., 2005).

Funn viser at oppfølging av deltaker er en kontinuerlig prosess, men med fastsatte tider hvor mål og tilbakemelding gjennomgås. At dette er fastsatt som en aktivitet i prosessen bygger på forståelsen om at arbeidsmetodene må være systematiske og fastsatte for at veien til målet er klart. Både målsetting og tilbakemelding er et virkemiddel som brukes kontinuerlig gjennom hele prosessen. Funn viser at hovedmålet som settes hos NAV spiller en stor rolle gjennom hele prosessen og alle aktiviteter som deltakeren gjennomfører skal bygge opp under hovedmålet. Delmål settes av deltakeren sammen med jobbkonsulent. Slike delmål settes først etter at deltaker har deltatt i programmet en liten stund. I følge Locke og Latham (1976) er det viktig at et individ opplever mestring i sin rolle før man kan fokusere på vanskelige og spesifikke mål. At videre delmål først settes etter en liten stund er i følge noen av konsulentene for at deltaker selv skal kunne føle seg vell i programmet og føle at deltaker selv må lede prosessen. Først da kan deltaker sette egne mål.

Selvvalgte mål har høyere effekt enn mål man blir presset på av andre. Mål man setter selv vil øke forholdet mellom målsetting og ytelse hvor grad av selvbestemmelse er høy (Edwin A Locke & Latham, 1990). At deltaker selv i stor grad setter målene selv bygger på brukerperspektivet og øker grad av selvbestemmelse. En slik form for målsetting hvor deltaker selv setter mål vil skape større forpliktelse til målene enn hvis konsulent satt målene for deltaker (Edwin A Locke & Latham, 1990). Som nevnt er det hovedmålet som settes hos NAV som legger grunnlaget for deltakers prosess, men delmål settes i tiltaksprogrammet sammen med konsulent. Delmålene som settes i tiltaksprogrammet vil

bli vurdert etter avtalt tidspunkt. Har man ikke klart målene vil konsulent sammen med deltaker forsøke å forklare hvorfor målene ikke er nådd. Nye mål settes så på nytt og ny evalueringsperiode fastsattes. Ved å stadig evaluere målene og sette nye mål kan konsulentene styre deltakerne i riktig retning ved kontinuerlig evaluere og tilpasse målene (Odiorne, 1969) Hovedmålet som settes hos NAV skal nås innen tidsbegrensningene for programmet. Det kan vurderes om tidsbegrensningen til programmet i en viss grad skaper en forståelse av redusert grad av autonomi som igjen kan svekke deltakers interne motivasjon (Amabile et al., 1976). Funn viser at hvis deltaker ikke passer til programmet eller har behov for lenger tid må dette diskuteres med NAV. Det kan derfor drøftes om dette er noe som vil påvirke deltaker og opplevd grad av selvbestemmelse, men dette var ikke noe konsulentene la frem som et problem og det ble heller ikke videre undersøkt.

En tilbakemelding skal fortelle noe om hvor bra et individ ligger an tatt målet i betraktning og er derfor et viktig hjelpemiddel for å stimulere individers innsats (Edwin A Locke & Latham, 1990). Funn viser at tilbakemelding gis både ved fastsatte møter og kontinuerlig i samtale med deltakerne i løpet av prosessen. Flere av konsulentene forklarer at noen ting trenger man ikke å vente med og ting blir da tatt opp når det er aktuelt. Kombinasjon av tilbakemeldinger som gis mot slutten av evalueringsperiode og periodisk tilbakemelding fører til at individer lager flere mål og utførelsen av målene øker. Dette vil igjen kunne føre til økt følelse av mestring (White & Solomon, 1959). Tilbakemeldingene som gis fra konsulent er som nevnt ofte individuelle, men det forekommer også kollektive tilbakemelding når det er gruppearbeid. Effekten av kollektive tilbakemeldinger er at alle deltakerne føler seg i samme situasjon og forstår at veien som de skal gå er de ikke alene om. En slik forståelse bygger også på behovet for anerkjennelse, hvor individene ikke føler seg alene i situasjonen, men hvor kollektive tilbakemeldinger fremmer tilhørighet til programmet. Tilbakemelding som gis er basert på fastsatte delmål eller hovedmålet til deltaker. For at målene skal nås legges det stor vekt på mestring og kompetanseheving underveis i prosessen.

Konsulentene påpeker at det blir gjennomført aktiviteter som er rettet mot CV-skriving, intervjutrening og andre praktiske øvelser rundt en søknadsprosess. Arbeidet rundt kompetanseheving baserer seg på reelle problemstillinger som deltaker vil møte på i kontakt med arbeidslivet. Det er stort fokus på arbeid som vil styrke deltakers posisjon som arbeidssøker, samtidig som deltaker vil føle seg tryggere i sin rolle. Valgte aktiviteter kan

sørge for at deltakerne har tilstrekkelig kompetanse i den situasjonen de befinner seg i, som jobbsøker. Arbeidet deltakerne vil få etter hvert vil variere og aktiviteter som skaper en trygghet i den situasjonen de befinner seg i vil kunne bidra til å øke deltakerens indre motivasjon (Campbell & Ilgen, 1976). I de utvalgte bedriftene er det ikke noen som gjennomfører praksis i skjermet virksomhet i tiltaksprogrammet. Når deltakerne først kommer i praksis er dette ute i det ordinære arbeidslivet. Hvilket arbeid deltakerne får ute i arbeidslivet ble ikke videre diskutert og det ble derfor ikke hentet inn noe informasjon om hvordan arbeidsoppgavene i arbeidslivet motiverer deltakerne videre i arbeidslivet. Derimot anser konsulentene det som deres oppgave å realitets orientere deltakerne og det kan derfor diskuteres hvorvidt dette hjelper deltakerne å takle arbeidslivet ved å ha en riktig innstilling og forventning til arbeidet (J. Richard Hackman et al., 1975).

For at deltakers kompetanse skal styrkes underveis i programmet viser funnene at arbeidet og deltakers rolle i prosessen er avhengig av et støtteapparat internt i bedriften. Funnene viser at deltakers tildelte konsulent har hovedansvaret gjennom hele prosessen, men at samarbeid med andre konsulenter er naturlig i prosessen og vektlegges i stor grad blant alle konsulentene. At hver deltaker har en tildelt konsulent kan drøftes ut i fra metodikken til motiverende intervju hvor behovet for deltakelse imøtekommes ved at konsulent anerkjenner deltaker og setter seg inn i deltakers situasjon. Ved at en konsulent har ansvaret for deltaker i stedet for at deltaker vil måtte forholde seg til ulike parter kan føre til at deltaker føler seg trygg og blir sett. En veileder som har innsikt i deltakers tanker og meninger vil trolig kunne vise mer empati og medfølelse enn hvis alle konsulentene kjenner alle deltakerne litt og hvor deltaker hver gang føler at konsulent må bruke tid på å sette seg inn i deltakers situasjon.

Før tiltaksprogram som oppfølging ble godkjent som offentlig tiltaksprogram ble det gjennomført en pilotstudie over flere år (Schafft & Spjelkavik, 1999). Etter at tiltaksprogrammet ble offentlig godkjent viste resultatene at konsulentene opplevde at deres grad av autonomi ble redusert da det ble innført flere rutiner. Konsulentene nevner bestillingen som en begrensning i deres arbeid. I samtale med konsulentene ble det ikke tolket som at dette var noe negativt, men noe de bare måtte forholde seg til. Noen av konsulentene la vekt på at noen ganger var bestillingen vag og ikke i samsvar med deltakers situasjon. Det ble ikke lagt noe vekt på at dette var forstyrrende i deres arbeid enn at de måtte ta kontakt med NAV for å eventuelt få en ny bestilling. Disse funnene ble

ikke ansett å ha noe å si for valg av arbeidsmetoder som skal motivere deltaker, men heller en hindring for konsulentene i å fritt kunne gjøre deres arbeid. Det kan også drøftes hvorvidt dette påvirker at målene ikke blir endret da konsulent opplever at dialogen med NAV-veileder blir for lang og at man da ikke ser behovet or å endre målene. Dette var ikke noe som ble tatt opp i samtale med konsulentene, men kunne vært videre undersøkt ved å ha spurt konsulentene om hvordan de oppfatter dialogen mellom dem og NAV-veileder som tungvint.

5.2 Hva er gode arbeidsmetoder?

Forskningsspørsmål 3. *"Hvordan arbeider konsulentene for å motivere deltakerne?"* og forskningsspørsmål 4. *"Hvilke forestillinger har konsulentene om hva som fungerer?"* drøftes ut i fra allerede presentert funn og teori som omhandler konsulentenes tanker og meninger rundt hvordan arbeidsmetodene bygger opp under deltakers motivasjon.

Tidligere presentert funn rundt innhold og arbeidsmetoder i tiltaksprogrammene viser at flere av aktivitetene som gjennomføres er klart påvirket av krav som stilles i kravspesifikasjonen. For å øke forståelsen rundt hva det er som er viktig for at deltakerne skal oppleve prosessen som hensiktsmessig og motiverende er en stor del av oppgaven basert på konsulentenes tanker og erfaringer rundt programmets innhold. Det som vektlegges i bedriftens valg av arbeidsmetoder og i kravspesifikasjon trenger nødvendigvis ikke å samsvare med konsulentenes oppfatning, men det antas at valg som tas i bedriften vil ha en innvirkning på konsulentenes tanker og meninger. Funn viser at konsulentene legger stor vekt på oppfølging, mestring og selvbestemmelse i deres arbeid for å motivere deltakeren underveis i programmet. Det er ønskelig å drøfte hvorfor disse faktorene vektlegges og eventuelt hvordan bedriftens fastsatte arbeidsmetoder og kravspesifikasjon påvirker konsulentens tanker og meninger.

Funn som omhandlet konsulentenes meninger og erfaringer rundt selvbestemmelse ble delt inn i kategoriene hjelp til selvhjelp og deltakers rolle. Hovedfunnene viser at konsulentene mener at å bevisstgjøre deltakers rolle underveis i prosessen er viktig og avgjørende for at deltaker skal ta ansvar for egen prosess både når det kommer til målsetting, aktiviteter og veien videre ut i arbeid. Konsulentene er samstemte på at deltakers rolle bør bevisstgjøres

snarest mulig i prosessen og at deres rolle er å hjelpe deltakeren til å hjelpe seg selv. Ved å motiveres til å velge sin egen vei videre i tid kan grad av selvbestemmelse oppleves som høy (Markland et al., 2005). Funn viser at selv om deltakeren skal lede sin egen prosess i størst mulig grad trengs det ofte behov for veiledning underveis. Den ene konsulenten pekte på at man skal ikke være utenfor arbeidslivet lenge før man blir usikker på seg selv eller får et ambivalent forhold til endring. Man kan anta at flere av deltakerne har et ønske om å komme seg ut i arbeid, men samtidig kan man være redd for hva denne endringen vil innebære. Hverdagen man har nå kan oppleves som trygg og veien tilbake i arbeid kan oppleves som lang og vanskelig. Ut i fra funn kan det drøftes at behovet for hjelp til selvhjelp er tilstede for flere av deltakerne, samtidig som deltaker må føle at det er deltaker selv som styrer sin egen prosess. Flere av deltakerne har gjerne opplevd at de tvinges rundt i systemet og at dette er noe de må delta på, en påstand også funn viser at konsulentene har opplevd og deltakere kan gjerne ha en oppfatning av at de nå skal tvinges til å gjennomgå denne prosessen på andre sine premisser igjen. At konsulentene tolker sine roller som en person som går veien sammen med deltaker og fungerer som et teammedlem kan drøftes ut i fra ønske om å veilede deltaker trygt gjennom prosessen, samtidig som deltaker opplever at dette er av eget ønske. Det at konsulentene er svært bevist over deres rolle underveis i prosessen kan ut i fra funnene tolkes som å være en kombinasjon av valgte arbeidsmetoder innad i bedriften, kravspesifikasjon fra NAV og konsulentenes egne erfaringer. Studie fra pilotprosjektet om oppfølging før det ble offentlig godkjent viser at da var det mer viktig for flere av konsulentene å få deltaker ut i arbeid enn å gjøre dem selvstendige. Deltakere som ikke ble selvstendige underveis i prosjektet hadde en større risiko ved å ikke holde på arbeid (Schafft & Spjelkavik, 1999). Flere av konsulentene var veldig klare over at de bare bør fungere som støttehjul og ikke lede deltakerne gjennom programmet. At deltakerne ikke opplevde det som et sjokk å komme ut i arbeidslivet var avgjørende. Blant funnene om selvbestemmelse legger alle konsulentene vekt på at fordelingen mellom deltakers ansvar og deres rolle som støttespillere underveis er viktig. Konsulentene påpeker at deres rolle er som en støttespiller i prosessen. Dette samsvarer med tanker til motiverende intervju hvor veileder skal ha en lyttende og ydmyk rolle (Markland et al., 2005). Det kommer frem at deres rolle i starten av prosessen kan være mer tett på enn deltakerne ofte forventer. Å være tett på deltaker i starten kan redusere deltakerens opplevelse av autonomi, men det kan også sørge for at deltaker får klare forventinger om hva deltakers rolle er i prosessen. Faren med at konsulentene er tett på i starten er at deltakernes oppførsel er kontrollert av konsulentene. Dette kan føre til at man er motivert til å søke

arbeid, men hvis man føler seg kontrollert av omgivelsene til å gjøre noe, er ofte fallgruven større ved at deltaker gir opp raskere enn normalt (Vansteenkiste et al., 2005). Dere rolle som støttespiller viser også til den sporadiske tilbakemeldingen som oppstår i dialog med deltaker. En slik sporadisk tilbakemelding viser til at det å arbeide i god dialog med deltaker er viktig og gjenspeiler deres rolle som støttespiller.

Funn som omhandlet konsulentenes meninger og erfaringer rundt oppfølging ble delt inn i kategoriene anerkjennelse, konsulentens deltakelse og tilbakemelding. Hovedfunnene rundt oppfølging, basert på konsulentenes meninger viser at faktorer som er viktig underveis i prosessen for å motivere deltaker og sørge for at prosessen er hensiktsmessig er å se deltaker, være en tillitsfull støttespiller som er tett på i starten og ha en ærlig prosess som består av ærlige tilbakemeldinger. Behovet for anerkjennelse er en grunnleggende forutsetning for at et individ skal kunne videreutvikle seg (Deci et al., 1999). At konsulentene anser anerkjennelse i form av å bli sett som viktig for deltakerne kan drøftes ut i fra hovedpunktet i kravspesifikasjonen som er brukerperspektivet. Det at deltaker selv skal lede prosessen og bli sett er det grunnleggende med prosessen og er også noe konsulentene legger stor vekt på. Det kan diskuteres hvorvidt dette er faktiske erfaringer konsulentene har eller om dette er meninger de har påtatt seg basert på bedriftens arbeidsmetoder og kravspesifikasjon. Kravspesifikasjonen legger som nevnt stor vekt på brukerperspektivet og det er derfor i samsvar med kravspesifikasjonen at konsulentene anser deltakerens anerkjennelse som viktig i prosessen. Samtidig viser funn at dette er noe konsulentene har erfart er viktig for deltakerne og anerkjennelse var noe flere la vekt på med en gang de ble spurt hva de tror er motiverende for deltakeren underveis i programmet. Det tolkes derfor at dette funnet er en kombinasjon av valgte arbeidsmetoder som motiverende intervju og erfaringer som er kommet frem underveis som deltakere har gått igjennom prosessen.

Individer som føler seg anerkjent opplever en høyere grad av indre motivasjon (Ryan et al., 1994). Tilbakemelding kan føre til økt grad av selvsikkerhet og kan oppfylle behovet for anerkjennelse for den enkelte (Deci, Ryan, & Aronson, 1985). Den ene konsulenten peker på at tilbakemeldingene som skjer ute i det ordinære arbeidslivet er viktig for flere av deltakerne. En slik tilbakemelding kan kobles til behovet for å bli anerkjent. Individer har et behov for å bli sett og det å bruke mye tid på å se den enkelte deltaker anses som viktig. Funn fra flere av konsulentene peker på at tilbakemelding er noe som gjøres underveis og

ikke nødvendigvis trenger å ventes med. Dette kan tolkes som at tilbakemelding er en viktig del av mestring og anerkjennelse som også pekes på som viktig underveis i prosessen. Utover funn som peker på at tilbakemelding er en viktig del av anerkjennelse og mestring er det lite funn som peker på hvordan tilbakemelding kan utformes på best mulig måte, utover at tilbakemeldingene er sporadisk og baseres på fastsatte mål.

Hvordan deltakerne reagerer på tilbakemeldingene kan kobles opp mot konsulentens rolle i prosessen.

Funn viser at mestring er en viktig faktor for deltakerne i følge konsulentene.

Mestring påvirkes blant annet av tilbakemelding, mulighet til å sette egne mål og forpliktelsen til målet. Allerede presentert funn viser at tilbakemelding gis både ved fastsatte tidspunkt og kontinuerlig, noe som i følge tidligere studier viser at følelsen av mestring øker (Edwin A. Locke & Latham, 2013b). Flere av konsulentene vektla at hele prosessen må bestå av et ærlig forhold mellom deltaker, konsulent og andre instanser som er involvert. En tilbakemelding skal fortelle noe om hvor bra an individet ligger i forhold til oppnåelse av målet og er et godt virkemiddel i å stimulere individets innsats. Derimot vektlegge konsulentene at positive tilbakemeldinger ikke skal gis hvis deltaker ikke har kommet så langt som antatt i måloppnåelse. Derimot er det viktig at tilbakemeldingene er ærlige. Som den ene konsulenten erfarte blant arbeidsgivere som ga misvisende tilbakemeldinger kan en slik form for tilbakemelding føre til at veien til målet er lenger enn før på grunn av en plutselig negativ tilbakemelding (Edwin A Locke & Latham, 1990). Funn viser at mestring er forbundet med realistiske forventninger. Både ved tilbakemelding, men også målsetting. Målene skal kunne mestres, være konkrete og realistiske. Målene bør også settes av deltaker selv slik at deltaker får en eierskap til prosessen. Mål som settes av deltakeren selv er avgjørende for at deltaker skal eie sin egen prosess. Derimot er det undersøkelser som viser at det ikke er noen forskjell på innsats om målene er pålagt eller satt av deltaker selv (Carroll & Tosi, 1970) I følge selvdetermineringsteorien er behovet for kompetanse som fordrer mestring oppfylt via motiverende intervju hvor det settes klare forventninger til at det er deltaker selv som må sette mål som er realistiske (Markland et al., 2005). Flere av konsulentene legger vekt på at tro på seg selv er viktig og at målene derfor bør være korte delmål som kan mestres. Setter man seg for vanskelige mål vil motivasjonen ofte falle da veien virke for lang å gå i følge noen av konsulentene.

Spesifikke og vanskelige mål fører til høy utførelse, men hvis nødvendig kunnskap ikke er tilstede vil ikke vanskelige mål ha en effekt og enklere mål er ofte mer gunstig for individer (Edwin A Locke & Latham, 1990). Dette samsvarer med konsulentenes oppfatning om at mestring er viktig for deltakerne og det å fokusere på kompetanse man allerede har er viktig i prosessen. Programmets innhold gjenspeiler også denne oppfatningen. Målene som settes evalueres først etter en viss periode og gir deltakerne mulighet til å oppleve mestring via aktiviteter som gjennomføres enten i praksis eller gruppeaktiviteter. Et individ bør oppleve mestring og kompetanse i sin rolle før man kan fokusere på at målene skal være vanskelige og spesifikke (Campbell & Ilgen, 1976).

Det kan derfor tolkes slik at fastsatte evalueringstidspunkt hvor målene evalueres mot slutten av en periode hvor det er realistisk at deltaker har hatt mulighet til å oppnå tilstrekkelig kompetanse eller mestringsfølelse. At målene derimot nås hver gang tolkes som mindre viktig, men at deltaker derimot kan vurdere hvilken innsats som kreves videre anses som viktig og henger sammen med konsulentenes erfaring rundt at målene må være spesifikke. Et spesifikt mål vil vise individet hvilken retning man skal gå og hva man skal fokusere på (Edwin A Locke & Latham, 1990). Vage mål gir deltaker lite retning, og det kan drøftes at for at deltaker skal være eier av egen prosess og lage veien mens den blir til så kreves det en viss form for konkrete retningslinjer som også samsvarer med brukerperspektivet hvor deltaker selv lager målene. Konsulentenes rolle blir derimot å sørge for å realitets orientere deltakerne ved å påpeke kompetansen de allerede har slik at målene blir realistiske og spesifikke.

5.3 Arbeidsmetoder og moderne motivasjonsteori

Forskningsspørsmål 5. *"Hva legges det vekt på i de ulike forståelsene av hva som motiverer?"* og forskningsspørsmål 6. *"Finnes det samsvar mellom de valgte programmene og moderne motivasjonsteorier?"*. Ved å bruke funn som omhandler valgte arbeidsmetoder og hva konsulentene legger vekt på rundt hva som motiverer deltaker er det ønskelig å drøfte hvorvidt valgte programmer og forståelser samsvarer med moderne motivasjonsteori. Det vil bli drøftet opp mot allerede presentert teori i starten av oppgaven.

Funn viser at valgte arbeidsmetoder er i stor grad påvirker av kravspesifikasjon. Hvorfor kravspesifikasjon fokuserer på gitte områder vil bli videre diskutert i denne delen av oppgaven. Først og fremst viser funn at valgte arbeidsmetoder som fremmer deltakerens

selvbestemmelse, mestringsfølelse og anerkjennelse i form av individuell oppfølging. Funn viser at valgte arbeidsmetoder som fremmer disse områdene er i tråd med forskning som sier at høy grad av selvbestemmelse, mestring og anerkjennelse er avgjørende for at individer skal være motivert og ikke minst indre motivert (Deci et al., 1999). Hovedtrekkene blant funnene viser at konsulentene og deres tilhørende bedrifter har en felles forståelse av hva det er som motiverer og hvordan arbeidsmetoder kan utformes på best mulig måte for å motivere deltakerne slik at programmet er hensiktsmessig og oppnår målet om ordinært arbeid.

I kravspesifikasjon står det følgende om selvbestemmelse, anerkjennelse og mestring via individuell oppfølging;

”Oppfølgings tiltaket skal gi den enkelte deltaker individuelt tilrettelagt oppfølgingsbistand som er nødvendig for å beholde eller skaffe lønnet arbeid, eventuelt gjennomføre et arbeidsrettet tiltak. Tiltaket skal organiseres med metodikk bygget på individuell tilnærming.”

”Tiltaket skal tilpasses individuelt slik at den enkelte deltaker får et best mulig tilrettelagt tilbud ut fra sitt behov. Det er et krav at tilbyder er fleksibel med å skreddersy opplegg med utgangspunkt i deltakers behov.”

”Det faglige innholdet skal ta utgangspunkt i metoder som styrker deltakers egne ressurser og muligheter. Aktivitetene som tilbys skal underbygge målet om ordinært arbeid.”

Kravspesifikasjonen setter klare krav til at det skal velges en metodikk som baserer seg på individuell tilnærming, hvor individuell tilpasning er et krav. Faglig innhold skal ta utgangspunkt i deltakerens resursesser og det skal velges aktiviteter som underbygger målet om arbeid samt kompetanse deltaker allerede har. Kravene fra NAV samsvarer med bedriftenes valg av arbeidsmetoder, samt konsulentenes oppfattelse av at det er selvbestemmelse, mestring og anerkjennelse via individuell oppfølging som er viktig for å motivere deltakeren ut i arbeid. Hvorfor akkurat disse behovene er vektlagt i kravspesifikasjon fra NAV kan drøftes ut i fra allerede eksisterende teori om motivasjon.

I følge selvdetermineringsteori er motivasjon først tilstede når de psykologiske behovene for selvbestemmelse, tilstrekkelig kompetanse og behovet for anerkjennelse er tilfredsstilt (Deci et al., 1999). Det er ulike faktorer som kan påvirke og styre motivasjon. Det finnes ulike former for motivasjon som igjen vil ha ulike utfall. Hensikten med et slikt tiltaksprogram er å få deltakeren til å komme seg ut i ordinært arbeid, samt at deltakeren skal være i arbeid over lengre tid. En ytre motivert deltaker vil gjennomføre programmet, men vil trolig ikke få en indre glede av å gjennomføre programmet og oppnå målet om arbeid (Kuvaas, 2005a). En ytre motivert deltaker vil ofte være motivert over kortere tid, men en indre motivert deltaker vil se gleden av å gjennomføre programmet uten at det nødvendigvis fører med seg ytre faktorer som god lønn eller andre materielle goder. Sosiale og miljømessige faktorer kan bidra til å øke den interne motivasjonen til et individ. Tilbakemelding kan føre til økt grad av opplevd kompetanse som igjen øker indre motivasjon. Behovet for anerkjennelse vil også kunne øke da tilbakemeldinger ofte fører med seg trygghet og selvsikkerhet som igjen vil kunne øke et individs anerkjennelse (Deci & Ryan, 2000). Kravene som er satt i kravspesifikasjonen baserer seg på at prosessen deltaker går igjennom skal skape indre motiverte deltakere basert på at behovene for selvbestemmelse, mestring og anerkjennelse blir tilfredsstilt. Kravene som settes i kravspesifikasjon sier derimot ikke noe om hvilke arbeidsmetoder som må benyttes, men at de må bygge opp under behovene for selvbestemmelse, mestring og anerkjennelse via oppfølging. Det er ønskelig å drøfte hvordan valgte arbeidsmetoder i bedriftene samsvarer med disse kravene basert på moderne motivasjonsteori.

Funn viser at en rød tråd gjennom hele prosessen er at metodikken til motiverende intervju benyttes. Denne samsvarer med kravspesifikasjonens forståelse om at metodikken skal baseres på individuell tilnærming. Motiverende intervju baserer seg på individuelle samtaler og gjør det da mulig å tilpasse prosessen til hver deltaker. Metodikken har også brukerperspektivet til grunne og legger stor vekt på at konsulentens rolle skal være som en støttespiller og ikke en beslutningstaker for deltaker i prosessen. Denne metodikken bygger på forståelsen om at jo mer selvbestemt deltaker er underveis, jo større sjanse er det for at deltaker får en indre motivasjonen av å fullføre prosessen (Vansteenkiste et al., 2005). Det kan derfor tolkes at motiverende intervju tas i bruk for å tilfredsstille kravene til kravspesifikasjonen, men funn fra tidligere nevnte studier viser at metodikken til motiverende intervju kan tilfredsstille deltakers behov for selvbestemmelse (Markland et al., 2005).

Behovet for anerkjennelse er et grunnleggende behov for individer (Maslow & Langfeld, 1943). For å kunne oppfylle andre behov må behovet for anerkjennelse være tilfredsstillt. Kravspesifikasjonene legger vekt på at prosessen skal være individuelt tilpasset. Funn viser at dette i stor grad prioriteres. Flere av konsulentene viser til at oppfølgingen er viktig og at deltakeren gjerne trenger noen som ser deres individuelle behov og som kan føre dem inn på rett spor i form av tilbakemeldinger. Tilbakemelding er et viktig virkemiddel for at deltaker skal ha kunnskap om hva som skal til for å nå et mål. Å ha kunnskap om resultat er en viktig faktor i å øke intern motivasjon og tilfredshet (J. Richard Hackman & Oldham, 1980).

Kravspesifikasjon setter krav til at det faglige innholdet skal underbygge deltakers resurser, samt inneholder aktiviteter som bidrar til å nå målet om ordinært arbeid. Funn viser at det bedriftenes valg av aktiviteter er basert på CV, søknader og arbeid hvor man gjør seg klar for å søke jobber og komme seg ut i ordinært arbeid. Valg av aktiviteter er kan bidra til å nå målet om ordinært arbeid, men funn viser at det er flere faktorer som er en del av disse aktivitetene som fostrer mestring. Konsulentene legger vekt på at mestring oppnås i form av å fokusere på hva deltakeren tidligere har mestret, fronte læring og at deltaker må fokusere på seg selv og at man får troen på seg selv underveis i prosessen. Det å fokusere på mål som er passende for deltaker og vise at deltaker selv leder prosessen slik at man har en forpliktelse til målene (Edwin A. Locke & Latham, 2013b). Å ha troen på seg selv er også en del av metodikken til motiverende intervju, hvor det legges vekt på at deltaker selv skal lede prosessen.

Det området det legges ulikt vekt på blant konsulentene og deres tilhørende bedrifter er arbeidet som er direkte knyttet til motivasjon og kartlegging av motivasjon. Flere av konsulentene ser på kartlegging av motivasjon som en del av arbeidsmetodikken til motiverende intervju, derimot har de ikke en systematisk kartlegging av motivasjon utover dette. Funn tolkes slik at systematisk kartlegging enten ikke er nødvendig på grunn av metodikken til motiverende intervju som indirekte tar for seg dette eller fordi deltaker allerede skal være motivert ved inntak. Det er hovedsakelig bare den ene konsulenten som peker på en arbeidsmetode bestående av gruppesamling de benytter seg av som faktisk omhandler motivasjon som deltakerne deltar på ved oppstår. Dette funnet skiller seg klart ut i fra de andre bedriftene hvor motivasjon virker som å være et kontinuerlig arbeid i de valgte arbeidsmetodene og aktivitetene selv om ordet motivasjon ikke brukes direkte mot

deltaker. Hvorfor bare den ene bedriften vektlegger arbeid med motivasjon i større grad enn de andre ble ikke videre tatt opp, men det kan diskuteres at dette er en tilfeldighet og basert på at bedriftene selv har mulighet til å lage egne aktiviteter. At den ene bedriften har eget program som baserer seg på motivasjon tolkes som å være et resultat av ansattes ønske om dette.

Å vite hvordan man kan påvirke et individs motivasjon er det grunnleggende i et program som dette. Kravspesifikasjon vektlegger at det skal drives med arbeid som er motiverende for deltaker. Som nevnt er det bare en av de intervjuede konsulentene som har et eget program som setter motivasjon på dagsorden. Dette innebærer derimot ikke at de andre bedriftene ikke benytter seg av arbeid som er rettet mot motivasjon. Alle øvrige nevnte funn viser en direkte kobling til å skape en motivert deltaker. Valgte aktiviteter og arbeidsmetoder tyder på at konsulentene ønsker å påvirke deltakerne til å være indre motivert i deres søken etter arbeid. Behovet for anerkjennelse, mestring og selvbestemmelse vektlegges av alle konsulentene som avgjørende for at deltakerne skal være motiverte og oppleve programmet som hensiktsmessig. At det er disse behovene som vektlegges legger til grunn en forståelse rundt at indre motiverte deltakere er målet (Ryan et al., 1994).

Funn viser at både krav satt i kravspesifikasjon fra NAV, bedriftenes valgte arbeidsmetoder og konsulentenes tanker og meninger om hva det er som fungerer og motiverer deltakerne samsvarer med moderne motivasjonsteori. Presentert teori er brukt til å belyse hvorfor kravspesifikasjon vektlegger de nevnte behovene som viktig og hvorfor bedriftene og konsulentene anser de nevnte faktorene for å være en viktig del av deltakers prosess på veien ut i det ordinære arbeidslivet. Det er som nevnt vanskelig å vurdere hvorvidt funnene er konsulentenes egne meninger eller i hvilken grad dette er påvirket av kravspesifikasjonens forståelse av hva det er som motiverer. Derimot ser man at behovene som vektlegges i kravspesifikasjon har trekk fra nevnte studier om motivasjon og valgte arbeidsmetoder og konsulentenes meninger om hva som motiverer er derfor i samsvar med moderne motivasjonsteori.

5.4 Videre forskning

Hensikten med denne oppgaven er å undersøke hvilke arbeidsmetoder som ligger til grunne i jobbkonsulenters arbeid med å motivere og engasjere deltakere på tiltaksprogram ut i arbeid. Oppgaven sier derimot ikke noe om deltakernes syn på prosessen. Konsulentenes meningene er trolig preget av både bedriftens valg av metode og tidligere erfaringer. Noen erfaringer spiller gjerne mer inn en andre og det er naturlig å konkludere at de fleste mennesker har en grad av subjektiv oppfatning om hva som fungerer som igjen vil spille inn på hvordan de arbeider.

Ved videre forskning hadde det vært interessant å sett på brukerperspektivet. Oppfatter deltakerne situasjonen lik som konsulentene og hva mener de er gode arbeidsmetoder underveis? Ved å inkludere deltakerne ville man i større grad kunne sett på hva som er gode arbeidsmetoder. Oppgaven tar bare utgangspunktet i hva konsulentene og deres tilhørende bedrifter anser som gode arbeidsmetoder, men dette trenger ikke nødvendigvis å samsvare med deltakernes oppfattelse på alle områder.

Det hadde også vært interessant å sett videre på næringslivets rolle under prosessen. Næringslivet er i liten grad nevnt i denne oppgaven, men næringslivet er også en sentral og viktig aktør som er med på å få deltakerne ut i det ordinære arbeid. Det hadde vært interessant å undersøke hvordan de oppfatter sin rolle under prosessen og hva de tenker er gode arbeidsmetoder med tanke på opplæring, oppfølging, selvbestemmelse, tilbakemelding og målsetting når deltakeren er i praksis.

6. Konklusjon

Hensikten med denne oppgaven var å undersøke hvilke arbeidsmetoder som ligger til grunne i jobbkonsulentenes arbeid med å motivere og engasjere deltakere på tiltaksprogram ut i arbeid. Finnes det en felles forståelse av hva som driver engasjement og motivasjon på veien ut i arbeidslivet blant disse konsulentene og deres tilhørende bedrifter?

Resultatene viser at en gjennomgående forståelse blant konsulentene og deres tilhørende bedrift er at for at deltakerne skal oppleve prosessen i tiltaksprogrammet som

hensiktsmessig og som motiverende, må programmet bestå av arbeidsmetoder som bygger opp under deltakernes behov for mestring, selvbestemmelse og anerkjennelse. Funn viser at denne forståelsen er gjennomgående i alle aktiviteter og valgte arbeidsmetoder hos konsulentene og deres bedrifter. Funn viser at behovene for mestring, selvbestemmelse og anerkjennelse bør støttes opp om via alle steg deltakeren går igjennom i prosessen. Valgte arbeidsmetoder fremmer et ønske om å gjøre deltakerne indre motiverte slik at de holder seg i arbeid og ikke gir opp situasjonen de befinner seg i. Konsulentene legger vekt på at prosessen må følges opp individuelt for hver deltaker slik at det er mulig å bygge opp under behovene for mestring, selvbestemmelse og anerkjennelse. En individuell prosess gjør det mulig å bygge opp under deltakers behov på best mulig måte. Selv om prosessen er individuell viser funn at det er fastsatt en prosess som hver deltaker må gå igjennom, da i form av målsetting, tilbakemelding, faglig innhold, men at hver steg i prosessen gjøres individuelt basert på deltakerens ønsker og behov.

Funn viser at valg av arbeidsmetoder og konsulentenes tanker rundt hva det er som fungerer er i høy grad koblet opp mot kravspesifikasjonen som kommer i fra NAV. Det kan synes at konsulentenes tanker om hva som fungerer er direkte knyttet til deres tilhørende bedrifters valg av arbeidsmetoder som igjen er direkte knyttet til behovet for å tilfredsstille krav fra NAV via kravspesifikasjon. Kravspesifikasjonene og funn om valgte arbeidsmetoder i bedrifter som leverer tiltaksprogram, viser at arbeidsmetoder og krav satt i kravspesifikasjon samsvarer med moderne motivasjonsteori. Konsulentene må i større grad forholde seg til NAV og deres bestilling, men funn viser at konsulentene erfarer at det som vektlegges i kravspesifikasjonene fra NAV også stemmer med deres tanker rundt motiverende arbeidsmetoder er. Hvorvidt konsulentene ville hatt samme formening om hva det er som motiverer deltakerne underveis i prosessen hvis deres bedrifter hadde valgt andre arbeidsmetoder er vanskelig å si, men funn viser til at konsulentene har erfart at behovene for mestring, selvbestemmelse og anerkjennelse er viktig. Dette underbygger også forståelsen av hva som ligger til grunne blant nevnt teori om motivasjon.

LITTERATUR

- Amabile, T. M., Dejong, W., Lepper, M. R., & Lanzetta, J. T. (1976). Effects of externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(1), 92-98. doi:10.1037/0022-3514.34.1.92
- Arbeid og Inkludering. (2016). Arbeid og inkludering - en bro til arbeidslivet Retrieved from <http://arbeidoginkludering.no/om-oss>
- Askeland, G., Ellingsen, J., & Thune, O. (2015). Personer som avsluttet arbeidsrettede tiltak i 2013. Hvor var de etter seks måneder?(1), 89. Retrieved from <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Statistikk/Arbeidssokere+og+stillinger+-+statistikk/Overgang+fra+arbeidsrettede+tiltak+til+arbeid+og+stonad>
- Bond, G. R. (2004). Supported employment: evidence for an evidence-based practice. *Psychiatric rehabilitation journal*, 27(4), 345.
- Campbell, D., & Ilgen, D. (1976). ADDITIVE EFFECTS OF TASK DIFFICULTY AND GOAL SETTING ON SUBSEQUENT TASK PERFORMANCE. *Journal of Applied Psychology*, 61(3), 319.
- Carroll, S. J., & Tosi, H. L. (1970). Goal Characteristics and Personality Factors in a Management-by-Objectives Program. *Administrative Science Quarterly*, 15(3), 295-305. doi:10.2307/2391619
- Carson, P. P., Carson, K. D., & Heady, R. B. (1994). Cecil alec mace: The man who discovered goal-setting. *International Journal of Public Administration*, 17(9), 1679-1708.
- Cornelius, T., Earnshaw, V. A., Menino, D., Bogart, L. M., & Levy, S. (2017). Treatment motivation among caregivers and adolescents with substance use disorders. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 75, 10-16. doi:10.1016/j.jsat.2017.01.003
- Deci, E. L., Koestner, R., Ryan, R. M., & Eisenberg, N. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668. doi:10.1037/0033-2909.125.6.627
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. doi:10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., Ryan, R. M., & Aronson, E. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Boston: Boston : Springer US.
- Endr. i forskrift om arbeidsrettede tiltak mfl. (2015). *Forskrift om endring i forskrift om arbeidsrettede tiltak mv. og forskrift om tiltakspenger mv. .* Retrieved from <https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2014-10-17-1314>.
- Fiksdal, B. (2016). Arbeid & Inkludering i NHO. Retrieved from [http://www.nhoservice.no/category.php/category/Arbeid %26 Inkludering/?categoryID=113&offset936=20](http://www.nhoservice.no/category.php/category/Arbeid%26Inkludering/?categoryID=113&offset936=20)
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287-322.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

- Hackman, J. R., Oldham, G. R., & Feishman, E. A. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. doi:10.1037/h0076546
- Harackiewicz, J. M., Manderlink, G., Sansone, C., & Manis, M. (1984). Rewarding pinball wizardry: Effects of evaluation and cue value on intrinsic interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(2), 287-300. doi:10.1037/0022-3514.47.2.287
- Harkins, S. G., & Lowe, M. D. (2000). The Effects of Self-Set Goals on Task Performance.(Statistical Data Included). *Journal of Applied Social Psychology*, 30(1), 1.
- Heath, C., & Staudenmayer, N. (2000). Coordination neglect: How lay theories of organizing complicate coordination in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 22, 153-191. doi:10.1016/S0191-3085(00)22005-4
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publ. Co.
- Jacobsen, D. I. (2005). Undersøkelsens første fase: utvikling av problemstilling *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg. ed.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jacobsen, D. I. (2015a). Etske og praktiske avveininger *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2015b). Undersøkelsens femte fase: Hvordan skal vi velge ut enheter? *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2015c). Undersøkelsens fjerde fase: innsamling av kvalitative data *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2015d). Undersøkelsens første fase: utvikling av problemstilling *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2015e). Undersøkelsens syvende fase: hvor gode er de konklusjonene vi har trukket? *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Kruuse, E. (2001). Interview-metoden *Kvantitative forskningsmetoder i psykologi og tilgrænsende fag* (4. udg. ed.). København: Dansk psykologisk Forlag.
- Kuvaas, B. (2005a). Belønning og motivasjon : ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet (pp. 29-51). Oslo: Cappelen akademisk forl., cop. 2005.
- Kuvaas, B. (2005b). Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse. *magma.no*, 3.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2009a). Å utføre et intervju *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2009b). Forberedelse til intervjuanalyse *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2009c). Intervjuanalyser og mening *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2009d). Transkripsjon av intervjuer *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.

- Locke, E. A., Cartledge, N., Koeppl, J., & Humphreys, L. H. (1968). Motivational effects of knowledge of results: A goal-setting phenomenon? *Psychological Bulletin*, 70(6), 474-485. doi:10.1037/h0026737
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*: Prentice-Hall, Inc.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013a). Goal Setting Theory: The Current State *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. Hoboken: Taylor and Francis.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013b). Learning goal: A qualitative and Quantitative Review *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. Hoboken: Taylor and Francis.
- Manger, T. (2016). Hva er motivasjon? *Motivasjon, tro på seg selv og ros*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Markland, D., Ryan, R., Tobin, V., & Rollnick, S. (2005). MOTIVATIONAL INTERVIEWING AND SELF-DETERMINATION THEORY. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 24(6), 811-831.
- Maslow, A. H., & Langfeld, H. S. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. doi:10.1037/h0054346
- Meyer, M., Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). Organizational prospects, influence costs, and ownership changes. *Journal of Economics & Management Strategy*, 1(1), 9-35.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2014a). Hva bør HRM-medarbeidere og ledere vite om motivasjon? *Strategisk HRM : 2 : HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (Vol. 2). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2014b). Hva er strategisk human resource management? *Strategisk HRM*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Miller, W. R., & Rollnick, S. (2013). *The Method of Motivational Interviewing Motivational interviewing : helping people change* (3rd ed. ed.). New York: Guilford.
- NAV. (2016a). Deltakere i arbeidsrettede tiltak. Tiltak. Desember 2016. Retrieved from <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Statistikk/Arbeidssokere+og+stillinger++statistikk/Tiltaksdeltakere>
- NAV. (2016b). Kravspesifikasjon for tiltaksarrangører - arbeidsforberedende trening AFT.
- NAV. (2017a). *Kravspesifikasjon oppfølging*. Retrieved from <https://kgv.doffin.no/app/docmgmt/downloadPublicDocument.asp?DVID...>
- NAV. (2017b). Tiltak for å komme i jobb. Retrieved from <https://www.nav.no/no/Person/Arbeid/Oppfolging+og+tiltak+for+a+komme+i+jobb/Tiltak+for+a+komme+i+jobb>
- NAV. (2017c). *Veiledende mal for kravspesifikasjon - oppfølging Sunnhordland*. Retrieved from <https://fi.mercell.com/m/file/GetFile.ashx?id=31877749&version=1>.
- Nørdbø, B. (2017). Prosess. *Store norske leksikon*. Retrieved from <https://snl.no/prosess>
- Odiome, G. S. (1969). Management decisions by objectives.
- Oldham, G. R., Kulik, C. T., Ambrose, M. L., Stepina, L. P., & Brand, J. F. (1986). Relations between job facet comparisons and employee reactions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38(1), 28-47.
- Regjeringen.no. (2016). Arbeidsmarkedstiltak.
- Ryan, R. M., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *Am. Psychol.*, 55(1), 68-78.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Ryan, R. M., Stiller, J. D., & Lynch, J. H. (1994). Representations of relationships to teachers, parents, and friends as predictors of academic motivation and self-esteem. *The Journal of Early Adolescence*, 14(2), 226-249.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 224-253.
- Sandbæk, L. M., . Djuve, A.B., . (2012). Fortellinger om motivasjon. Hva er gode arbeidsmetoder i Navs AMO-kurs for innvandrere? . *Forskningstiftelsen Fafo*.
- Schafft, A., & Spjelkavik, O. (1999). A Norwegian approach to supported employment: Arbeid med bistand. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 12(3), 147-158.
- Seijts, G. H., & Latham, G. P. (2001). The effect of distal learning, outcome, and proximal goals on a moderately complex task. *Journal of Organizational Behavior*, 291-307.
- Statistisk sentralbyrå. (2010). *Utfordringer for velferdsstatene: Velferdsstaten trenger mange i arbeid* Retrieved from <https://www.ssb.no/offentlig-sektor/artikler-og-publikasjoner/velferdsstaten-trenger-mange-i-arbeid>
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*: JSTOR.
- Thagaard, T. (1998a). Innsamling av data: Intervju og relasjoner i felten *Systematikk og innlevelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Thagaard, T. (1998b). Problemstilling og undersøkelsesopplegg *Systematikk og innlevelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Thagaard, T. (1998c). Temasentrerte analyser *Systematikk og innlevelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Thagaard, T. (2013a). Kapittel 1, Den kvalitative metodens egenart *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Thagaard, T. (2013b). Teori og data *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Tranøy, E., K. (2017). Metode *Store norske leksikon*. Retrieved from <https://snl.no/metode>
- Troye, S. V., & Grønhaug, K. (1986). Problemstilling og perspektiv *Utredningsmetodikk : hvordan skrive en utredning til glede for både deg selv og andre*. Oslo: Tano.
- Vansteenkiste, V., Lens, W., Witte, H., & Feather, N. (2005). Understanding unemployed people's job search behaviour, unemployment experience and well-being: A comparison of expectancy-value theory and self-determination theory. *British journal of social psychology*, 44(2), 269-287.
- White, R. W., & Solomon, R. L. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological review*, 66(5), 297-333. doi:10.1037/h0040934

VEDLEGG 1: Invitasjon til intervju

Hei,

Jeg er student ved Universitetet i Stavanger og holder på med mitt avsluttende semester innen master i Økonomi og Administrasjon, med spesialiserende retning innen strategi og ledelse. I min avsluttende masteroppgave ønsker jeg å undersøke hvilke arbeidsmetoder som blir benyttet for å skape motivasjon og engasjement blant gruppen arbeidssøkere som er på oppfølgingstiltak for å få dem ut i ordinært arbeid. Jeg vet at deres bedrift arbeider med akkurat dette, og vil gjerne ha et intervju med en av deres konsulenter for å høre hvordan akkurat dere arbeider med dette.

Intervjuet vil vare mellom en halv til en time og tidspunkt som er hensiktsmessig for dere. Det er ønskelig at intervjuet gjøres over telefon eller ved oppmøte, men svar via e-post er også mulig hvis dette er ønskelig med tanke på tid. Data er konfidensielt og all informasjon vil bli presentert anonymt i selve oppgaven. Skulle dere ha noen spørsmål er det selvfølgelig bare å sende meg en e-post eller ta kontakt med meg over telefon: 922 50 322.

Har forståelse for at arbeidsdagen er travel for dere, men håper på positivt svar.

Med vennlig hilsen

Stine Reed

VEDLEGG 2: Intervjuguide

Deltakeren

1. Hvilke arbeidsmetoder består opplæringsprogrammet av?
2. Hva er det første du gjør når du tar i mot en ny deltaker?

Målsetting

3. Hvilken mål har deltakerne?
4. Når setter deltakerne mål i prosessen?
 - a. Før eller underveis
5. Hvordan arbeider dere sammen for å sette mål?
6. Hvordan arbeider du for at deltakeren skal forstå hvordan målene kan nås?
7. Hvordan kan målene motiverer til økt innsats hos deltakeren?
8. På hvilken måte tror du at målene påvirker motivasjon hos deltakeren?
 - a. Har de negativ eller positiv innvirkning på deltakerne?
9. Hva mener du er den beste måten å sette mål på?
 - a. Hva fungerer?
 - b. Hva kunne vært gjort bedre?

Tilbakemelding

10. Hva gir du tilbakemelding på?
11. Hvordan tenker du at tilbakemelding kan best utformes slik at det styrker deltakerens motivasjon?
12. Hva gjør du hvis deltakeren ikke når målene?
13. Hvordan responderer deltakeren på tilbakemelding?
 - a. Positiv/negativ
14. Hvordan blir deltakeren informert om hvordan målet kan løses fremover i tid?
15. Hvordan følges målene videre opp sammen med deltakeren?
16. Hva mener du er den best praktisk for tilbakemelding ?
 - a. Er det noe du tenker kunne blitt gjort annerledes?

Selvbestemmelse

17. Hvilke type valg må deltakeren ta underveis i prosessen?
18. Hvordan arbeides det for å styrke deltakerens selvbestemmelse underveis i prosessen?
19. Hva mener du kan gjøres for at deltakeren ikke opplever at programmet forsøker å styre deltakerens liv?

Kompetanse

20. Hvilken opplæring får deltakeren i programmet?
21. Hvilke rutiner har dere for å sørge for at deltakeren får nødvendig opplæring?
22. Hvordan kartlegger dere hvilke ferdigheter deltakeren har eller vil ha behov for?
23. Hva mener du er avgjørende for at deltakeren skal oppleve mestringsevne?
 - a. Hva kan gjøres for at deltakeren skal fortsette å tro på seg selv
24. Hva tror du skjer med deltakeren når man opplever mestring?

Motivasjon

25. Hvordan arbeider du for å motivere deltakeren?
26. Hva tror du er viktig for at deltakeren skal være motivert?
27. Hva tror du det er som motiverer deltakerne til å komme i jobb/fortsette i jobb?
 - a. Omgivelsene eller deltakerens eget ønske?
28. Hvordan kartlegges dette?
29. Hva mener du er avgjørende for at deltakeren kommer seg ut i det ordinære arbeidet og blir værende der?

Konsulentens rolle

30. Hvordan kan din rolle som veileder bidra til å få deltakeren ut i arbeid?
31. På hvilken måte tror du deltakere oppfatter din rolle i prosessen?
32. Hvordan tilpasser du metodene og aktivitetene til hver deltaker?
33. Hvilke begrensninger har du når det kommer til å fritt tilpasse programmet til hver deltaker?

34. Hvordan kan din bedrift videreutvikle dine arbeidsmetoder til det bedre?
35. Hva mener du fungerer bra med deres måte å arbeide på?

Konsulentens kompetanse

36. Hvilken opplæring får du i ditt arbeid?
37. Hvordan samarbeider ansatte i deres bedrift rundt oppfølging av den enkelte deltaker?
38. Hvordan arbeider dere for å forbedre deres rutiner og arbeidsmetoder?