



Universitetet
i Stavanger

Jobbspesialist i NAV – en krysning mellom veileder og selger. Hvordan trives med å stå «i spagat»?

Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger 2020

Anne Birkeland

MASTERGRADSSTUDIUM I

ENDRINGSLEDELSE

MASTEROPPGAVE

Kandidatnummer: 9358

SEMESTER: 2020

FORFATTER: Anne Birkeland

VEILEDER: Kristiane Fjær Lindland

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Jobbspesialist i NAV – en krysning mellom veileder og selger. Hvordan trives med å stå i «spagat»?

EMNEORD/STIKKORD:

Motivasjon, ledelse, selvledelse, Supported Employment, NAV, Jobbspesialister, Utvidet oppfølging – et tiltak i egenregi

SIDETALL: 74

STAVANGER ...16. august 2020.....

DATO/ÅR

Forord

Denne studien representerer avslutningen på min Mastergrad i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Det har vært «en reise» som har utfordret både meg, og de rundt meg. Det har også være et tid preget av usikkerhet, diskusjoner, teorier om endring, ledelse, strategi og teamutvikling, og tanker rundt eget lederskap. En reise som har utfordret meg både faglig og personlig. Det er med lettelse, stolthet og takknemlighet jeg nå avslutter det hele med denne oppgaven.

Det er mange som fortjener en takk. Først vil jeg takke min veileder Kristiane F. Lindland for god faglig støtte og veiledning, oppmuntrende ord og ikke minst tilgjengelighet og raske tilbakemeldinger. Videre vil jeg rette en stor takk til mine informanter for at dere tok dere tid og lot dere intervju av meg. Uten dere ville aldri denne oppgaven vært mulig.

Jeg må også rette en stor takk til mine to jenter der hjemme. Jeg har, til tider, vært en fjern og noe kjip mamma. Takk for varme klemmer, heiarop og støtte. Og til sist: takk til mannen. Ingen over, ingen ved siden. Denne oppgaven hadde ikke vært mulig uten deg.

Anne Birkeland

Stavanger 17. August 2020

Sammendrag

De siste tiårene har det vokst frem en alternativ tilnærming til arbeidsinkludering som omtales som Supported Employment (SE), der Jobbspesialister er ansatt for å arbeide målrettet med arbeidssøkere med sammensatte utfordringer. Målet er å sikre flest mulig en varig tilknytning til arbeidslivet. Tidligere forskning på Jobbspesialister (Samfunnsanalyse, 2019; Schönfelder, Arntzen, Johansen, & Munkejord, 2020) viser at til tross for at resultatene og metoden SE beskrives som god, er det en krevende rolle. De opplever fokus på måltall som særlig stressende, noe som fører til at en ikke kan se for seg å stå i stillingen over tid. Bakgrunnen for studien var min nysgjerrighet knyttet til forskning nevnt over. Hvordan kan det ha seg at en trives godt i jobben, men likevel ikke ser for seg å bli værende? Jeg ønsket å lære mer om arbeidshverdagen til Jobbspesialisten og følgende problemstilling ble utviklet: *Hvordan håndterer Jobbspesialister i NAV tilsynelatende motstridene arbeidsoppgaver?*

Det er benyttet kvalitativ metode, med abduktiv tilnærming. Data er innsamlet ved hjelp av semistrukturerte dybdeintervjuer av åtte Jobbspesialister og en Metodeleder.

Forskningsdesignet er et enkelt casesdesign.

Jobbspesialistene i studien bekrefter at de har motstridende oppgaver, noe som i sum motiverer. De «trigges» av å måtte være både veileder og «selger», tålmodig og utålmodig, undrende og uredd. De motiveres av å levere. Jobbspesialistene er opptatt av at hverdagen skal styres av veiledning, samt legge til rette for gode møter med arbeidstaker og arbeidsgiver. Jobben innebærer stor grad av selvledelse og selvstendighet. De beskriver en ansvarsfull jobb samtidig som de har myndighet til å ta avgjørelser.

Der mine funn særlig skiller seg fra tidligere funn (Schönfelder et al., 2020) er med hensyn til Jobbspesialistene sine tanker om fremtid i stillingen som Jobbspesialist. Tidligere funn viser som nevnt at en er usikker på hvor lenge en orker å bli værende. Informantene i denne studien oppgir et ønske om å bli værende. Arbeidsmetode, arbeidsforhold og et balansert fokus på måltall anses som sentralt i så henseende. Jobben beskrives sågar av enkelte som «den beste jeg noensinne har hatt».

I tillegg til nevnte forhold trekkes Metodeleders lederstil frem som sentralt for å håndtere og trives i en utfordrende hverdag. Metodeleder har bevisst valgt en lederstil som inkluderer å gi Jobbspesialistene det handlingsrommet de trenger til å utføre sine oppgaver slik de selv mener er best og unngå for stort fokus på måltall. I tillegg er fokus på å støtte, veilede, utfordre, men også «tøyle» et stort engasjement. Rollen som Jobbspesialist beskrives å være en «24/7» jobb,

de er alltid «på». Det kan være stressende, og Metodeleder har en viktig rolle som emosjonell støtte.

Konklusjonen: Jobbspesialistene trives og mestrer rollen godt. Om dagens arbeidsforhold endres, om selvstendigheten innskrenkes, fokuset på måltall forsterkes og den støttende lederstilen forsvinner vil det påvirke motivasjonen og i ytterste konsekvens få betydning for om en blir værende, eller ei.

Innhold

Forord	iii
Sammendrag	iv
1. Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema	1
1.2 Tidligere forskning på tiltaket «Utvidet oppfølging – et tiltak i egenregi» og Jobbspesialister.....	2
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål	4
1.4 Oppbygging av oppgaven.....	5
2. Teori	6
2.1 Motivasjon og jobbtilfredshet	6
2.2 Jobbutforming for Jobbspesialister	9
2.2.1 Autonomi.....	9
2.2.2 Meningsfulle oppgaver.....	10
2.2.3 Tilbakemelding.....	11
2.2.4 Kompetanse	11
2.2.5 Sosial tilhørighet	12
2.3 Ledelsesteori.....	12
2.4 Oppsummering av presentert teori	15
3. Metode.....	16
3.1 Forskningsdesign.....	16
3.2 Om studiens case – Jobbspesialistene, Team X	17
3.3 Datainnsamling.....	18
3.3.1 Intervju som metode.....	18
3.4 Informanter.....	20
3.5 Bearbeiding av data og analyse	20
3.6 Reliabilitet og validitet	24
3.6.1 Reliabilitet (Pålitelighet)	24

3.6.2 Validitet (Gyldighet)	25
3.7 Etikk	25
4. Kontekst	27
4.1 Presentasjon av NAV og etablering av Jobbspesialistene.....	27
4.2 Jobbspesialist og Utvidet Oppfølging – Tiltak i egenregi.....	28
4.3 Hva er Supported Employment?	30
5. Funn.....	32
5.1 Rollen som Jobbspesialist	32
5.1.1 En dag på jobben	32
5.1.2 Veileder og selger.....	37
5.2 Hva er det som motiverer Jobbspesialistene?	41
5.2.1 Rollens innhold	41
5.2.2 Autonomi, selvstendighet og anerkjennelse.....	42
5.2.4 Måloppnåelse	44
5.3 Fremtid i rollen.....	48
5.3.1 Endringer i jobbinnhold	48
5.3.2 Metning i arbeidsmarkedet.....	49
5.3.3 Håndtering av måltall	50
5.3.4 Fremtidige karriereplaner	50
5.4 Ledelse	53
5.4.1 Ledelse i praksis	53
5.4.2 Tillit er så viktig!.....	56
5.4.3 Se meg, hør meg og «ha ryggen min».....	58
5.5 Oppsummering av funn.....	60
6. Diskusjon.....	61
6.1 Å stå i «spagat» - krevende, men motiverende	61
6.2 Hvilken betydning har ledelse for Jobbspesialistene?.....	68

7. Oppsummering og avsluttende kommentar.....	72
Litteraturliste	75
Vedlegg	78
Godkjenning NSD	78
Informasjonsskriv og samtykke	78
Intervjuguide	78
Tabell for analyse	78
Kvalitetsveileder.....	78

1. Innledning

I innledningen på Meld. St. 33 NAV i en nyere tid – for arbeid og aktivitet står følgende: «Regjeringen bygger sin politikk på at verdier må skapes før de kan deles. Arbeidskraften er samfunnets viktigste ressurs, og det er derfor behov for en aktiv arbeids og velferdspolitik med sikte på at flest mulig skal delta i arbeidslivet» (Arbeids og sosialdepartementet, 2015)

NAV sitt hovedmål er å få flest mulig ut i arbeid, noe som for enkelte arbeidssøkere er mer krevende enn andre. De har utfordringer som av ulike årsaker gjør det vanskelig å få innpass i arbeidslivet. For å bistå disse har NAV blant annet valgt å satse på en ny personalgruppe og ny arbeidsmåte, nærmere bestemt Jobbspesialister og metoden Supported Employment. (Schönfelder et al., 2020)

Dette studiet går dypere inn i hva jobben som Jobbspesialist innebærer, hva de motiveres av, deres tanker om fremtid i stillingen og ledelse av disse.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

«Flere i arbeid» og «økt inkludering» er viktige mål for NAV som organisasjon. For å lykkes med dette har NAV, fram til 2016 kjøpt størsteparten av oppfølgingstjenester til arbeidsinkludering hos eksterne tjenesteleverandører. I Meld. St. 33 (2015) annonserte Arbeids- og sosialdepartementet at NAV i framtida skal utføre en betraktelig del av disse oppfølgingstjenestene i egen regi. Siden 2017 har NAV tilbudt oppfølgingstjenester gjennom såkalte Jobbspesialister i alle regioner. Jobbspesialistene arbeider etter en femtrinnsmodell, utviklet av European Union of Supported Employment (EUSE). De skal, sammen med arbeidssøker og arbeidsgivere, samarbeide tett for å bistå arbeidssøker ut i ordinært arbeid.

Jobbspesialistene har, siden oppstart, blitt fulgt av forskere som har undersøkt i hvilken grad en benytter metoden Supported Employment, men også i hvilken grad en oppnår resultater. Forskning så langt viser positive resultater (Nøkleby, Blaasvær, & Berg, 2017). I 2019 ble 62% av deltakerne i tiltaket på landsbasis, formidlet ut i lønnet arbeid. Til tross for dette oppgir Jobbspesialister ifølge forskning at det ikke er en stilling en kan bli i over tid.

Stillingen er for krevende, for slitsomt og en anser fokuset på måltall som krevende (Schönfelder et al., 2020). Jobbspesialistene beskriver en hverdag som preges av å måtte mestre ulike roller, en må inneha mange ulike egenskaper, det beskrives som «å stå i

spagat» En skal både være en tålmodig veileder, men også en handlekraftig «selger»(Schönfelder et al., 2020)

Jeg finner beskrivelsene over svært interessant. Hvordan har det seg at jobber og arbeidsmetodikk, som gir gode resultater, oppleves interessante og spennende, samtidig oppleves så slitsomt at en ikke ser for seg å holde ut over tid?

Jeg har, sammen med et team av Jobbspesialister, undret meg over disse problemstillingene. Før jeg presenterer studiens problemstilling og forskningsspørsmål, vil jeg gi en dypere innsikt i den forskningen som allerede er gjort på tema, og sågar legger føringer for min studie.

1.2 Tidligere forskning på tiltaket «Utvidet oppfølging – et tiltak i egenregi» og Jobbspesialister

Etableringen av «Utvidet oppfølging – tiltak i egenregi» og Jobbspesialister, har som tidligere nevnt, blitt fulgt av forskere fra NORCE Norwegian Research Centre og UiT – Norges arktiske universitet.(Schönfelder et al., 2020) De har, via kvalitativ og kvantitative undersøkelser, sett på iverksettingen av Utvidet oppfølging og Jobbspesialister på henholdsvis NAV Tromsø og NAV Harstad.

Sluttrapport fra forskningsprosjektet beskrevet over viser blant annet at Jobbspesialistene opplever arbeidet som meningsfylt, og anser jobben som viktig. Jobbspesialistene uttrykker stor tro på SE som metode. De beskriver arbeidet som givende, men også svært utfordrende. I rapporten blir det poengtert at, for å lykkes og stå i jobben over tid, bør ha et sett med personlige egenskaper som; være utadvendt, tålmodig, tøff, ha pågangsmot og like å stadig bli kjent med nye mennesker. En må også håndtere å ha mange roller samtidig. Roller som mentor, veileder, pedagog, kollega, selger og lignende.

Det tredje som tas opp som utfordring er forventning om resultat. Måltallene er satt av Arbeid - og velferdsdirektoratet. I tillegg til antall utskrevne kandidater har direktoratet definert flere underliggende resultatmål som skal hjelpe Jobbspesialistene til å ta de avgjørelsene som fører til å realisere det overordnede målet om overgang til arbeid for flest mulig. Dette inkluderer blant annet krav til utetid på 40% og seks nye arbeidsgiverbesøk hver uke, uavhengig av de konkrete behovene i ens portefølje. Disse underliggende resultatmålene oppleves stressende

og demotiverende, fordi de oppleves som umulige å oppnå på grunn av tidspress. Som hovedregel presenteres måltall per team, noe som beskrives som positivt og nyttig.

Krysspresset Jobbspesialistene beskriver og fokus på måltall gjør at de er usikre hvor lenge de ønsker og klarer å stå i stillingen. Dette til tross for at de opplever jobben som både givende, nyttig og viktig. Flere uttrykker tvil om de kan tenke seg å bli i denne jobben på sikt, og turnoveren blant Jobbspesialistene har så langt vært høy (Schönfelder et al., 2020).

Rapportens anbefaling er at dette krysspresset blir adressert, og at Jobbspesialistene får arbeidsvilkår som støtter opp om SE metoden. Det vil si at Jobbspesialistene selv får vurderer hva deltakerne behøver av oppfølging, hvor lenge de har behov for støtte, ikke kun måltall fra direktoratet (Schönfelder et al., 2020).

PROBA Samfunnsanalyse har også forsket på bruken av SE utført av ansatte i NAV (Samfunnsanalyse, 2019) Jf Proba indikerer deres funn at resultater kan være knyttet til Jobbspesialisten sine egenskaper. Blant annet antar en at det å være uredd og ha selgerkompetanse som sentrale egenskaper. Samtidig er det viktig at de har forståelse for deltakernes behov og deres problemer i dagliglivet. PROBA poengterer at det kan være ulike veier til målet og om ny spisset, forskning skulle vise at det er Jobbspesialistene personlige egenskaper som er den sentrale faktor for å lykkes, så vil det være behov for nytenkning når det gjelder gjennomføringen av tiltak for arbeidsinkludering. Et sentralt spørsmål blir da; bør man ikke bare legge vekt på Jobbspesialistenes grunnleggende kompetanse, men også gi dem stor frihet i hvordan de utfører jobben?(Fjeldstad, 2019)

I stedet for å komme med entydige anbefalinger om hva som er den beste måten å gjøre ting på, konkluderer PROBA Samfunnsanalyse med at det kan være flere måter å jobbe på som kan gi gode resultater. Ting kan fungere forskjellig for forskjellige brukere. Det kan være ulike veier til målet. (Samfunnsanalyse, 2019).

Etter å ha lest forskningen nevnt over ble jeg interessert i å vite mer om Jobbspesialistene, deres hverdag, tanker om fremtiden og i hvilke tanker de gjør seg rundt ledelse. Studien er ikke tenkt å bekrefte eller avkrefte funn gjort ved NAV Harstad og NAV Tromsø, men er et ønske om å lære mer om det å være Jobbspesialist.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Basert på beskrivelsen over blir oppgavens problemstilling følgende;

Hvordan håndterer Jobbspesialister i NAV tilsynelatende motstridene arbeidsoppgaver?

Denne problemstillingen har blitt operasjonalisert underveis og følgende forskningsspørsmål har blitt utviklet:

- Hva innebærer det å være Jobbspesialist i Team X?
- Hva motiveres de av?
- Hvilke tanker gjør de seg om fremtiden i rollen som Jobbspesialist?
- Hvordan bør en lede en Jobbspesialist?

Sentrale stikkord i denne studien er motivasjon og ledelse. Som grunnlag for min studie har jeg valgt følgende definisjon på motivasjon: «...de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål» (Kaufmann & Kaufmann, 1998, s. 43)

Når det gjelder ledelse har jeg valgt å støtte meg til Jacobsen & Thorsvik (2007, s. 381) sin definisjon: «...ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd». Hensikten med ledelse innenfor en organisasjon, er jf Jacobsen & Thorsvik (2007,) å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål. Leder skal motivere til å yte mer, og sikre at de ansatte trives i jobben.

Denne oppgaven handler også i stor grad om selvledelse. Følgende definisjon er lagt til grunn: «Selvledelse betyr at medarbeidere er i stand til å lede seg selv» (Vevatne, 2020, s. 57)

Vevatne (2020) legger til at selvledelse handler om at den enkelte ansatte tar ansvar for eget arbeid. Dette passer godt for denne studien, da Jobbspesialistene i stor grad må og ønsker å drive seg selv

Jeg har valgt å definere Jobbspesialistene som «kunnskapsarbeidere». Ett begrep som ble introduserte av Peter Drucker i 1959 (Drucker, 1996). Mens den tradisjonelle arbeideren arbeider med kroppen, arbeider «kunnskapsarbeideren» med informasjon. Jeg har støttet meg til følgende definisjon; «...arbeid som i liten grad er rutinebasert, som vanskelig lar seg standardisere, og der svarene på hvordan oppgavene skal utføres, primært er å finne i den profesjonelle kunnskapen arbeideren har tilgang til og utvikler gjennom praksis» (Wennes & Irgens, 2011, s. 15)

1.4 Oppbygging av oppgaven

I fortsettelsen følger en presentasjon av teoretisk og faglig plattform. Teorikapitlet innledes med perspektiver på jobbutforming og motivasjon knyttet opp mot Jobbspesialistene. Både Hackman & Oldham (1976) og Deci & Ryan (2000) fremstår som sentrale i så måte. I teorikapitlets andre del vil aktuell ledelsesteori som transformasjonsledelse, relasjonsledelse og autentisk ledelse bli presentert. Nevnte teorier har stort fokus på relasjon mellom leder og ansatt, på det å være ekte og ærlig og gi selvstendige ansatte det rommet de trenger til å utføre jobben en er satt til å gjøre. Alle sentrale bidrag for å kunne forstå og diskutere studiens problemstilling.

I kapittel 3 begrunnes og defineres valg av forskningsmetode og case blir presentert. Videre redegjøres det for den praktiske gjennomføringen av undersøkelsen og analysearbeidet. Her har Kirsten Malterud (2017) via sin analysemetode, systematisk tekstkondensering, vært viktig «bidragsyter». Mot slutten av kapitlet reflekterer jeg rundt kvaliteten på forskningen, samt presenterer enkelte etiske betraktninger.

En nærmere presentasjon av NAV, Jobbspesialist og metoden Supported Employment blir presentert i kapittel 4. Så følger presentasjon av studiens funn i kapittel 5. Funnene blir presentert under ulike beskrivende tema og er tenkt å svare på studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Hovedvekten er lagt på synspunkter som er felles, altså hovedinntrykket, samt nyanser og avvik som er vurdert som viktig.

Funnene danner sammen med presentert teori og tidligere forskning grunnlag for drøftingen i kapittel 6. Drøftingen er disponert under aktuelle delspørsmål – i den hensikt å besvare aktuell problemstilling og forskningsspørsmål. Oppgaven avsluttes med en oppsummering og mine tanker rundt eventuell videre forskning.

2. Teori

Teori knyttet til motivasjon og jobbutforming er valgt ut da den vil kunne gi en ramme for å diskutere studiens funn. Funn som i stor grad handler om viktigheten av å få rom til å utforme og utføre den jobben en er satt til å gjøre, til å jobbe selvstendig samtidig som en ønsker og trenger å være en del av noe større. Dette fordrer også en ledelse som forstår, evner og våger å legge til rette slik at Jobbspesialistene ikke bare orker, men også motiveres av og trives med å stå i en krevende stilling.

Hovedfokus vil være på Hackman & Oldhams (1976) modell for jobbkarakteristikk og Deci & Ryans (2000) selvbestemmelsesteori. Sammen gir disse to modellene en god beskrivelse av i hvilken grad jobbutforming og motivasjon henger sammen.

I del to vil det bli presentert aktuell ledelsesteori. Det finnes svært mye forskning innen feltet, men tatt problemstilling og forskningsspørsmål i betraktning har jeg valgt å fokusere på teori som omhandler transformasjon, relasjon og autentisk ledelse. Teorier som har fokus på utvikling, samarbeid, relasjoner og dialog.

Kapittelet er en presentasjon av mitt faglige ståsted generelt, og fundament for oppgaven spesielt.

2.1 Motivasjon og jobbtildfredshet

Motivasjon handler primært om energi, det vil si den energien som får oss til å handle (Deci & Ryan, 2000). Som referert innledningsvis i kapittel 1, defineres gjerne motivasjon som «...de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål» (Kaufmann & Kaufmann, 1998, s. 43) Jeg har valgt å fokusere på teori som omhandler sentrale egenskaper i utformingen av jobber. Dette finner en mye av i både jobbkarakteristikk-modellen til Hackman & Oldham (1976) og i selvbestemmelsesteorien til Deci & Ryan (2000). Sammen mener jeg at de gir et godt bilde av på hvilke faktorer som påvirker ansattes jobbtildfredshet og motivasjon, noe som er en sentral del av min studie.

Indre og ytre motivasjon

En skiller gjerne mellom indre og ytre motivasjon (Deci & Ryan, 2000). Hvis en person gjør en aktivitet på grunn av interesse for selve aktiviteten, og aktiviteten er belønning i seg selv,

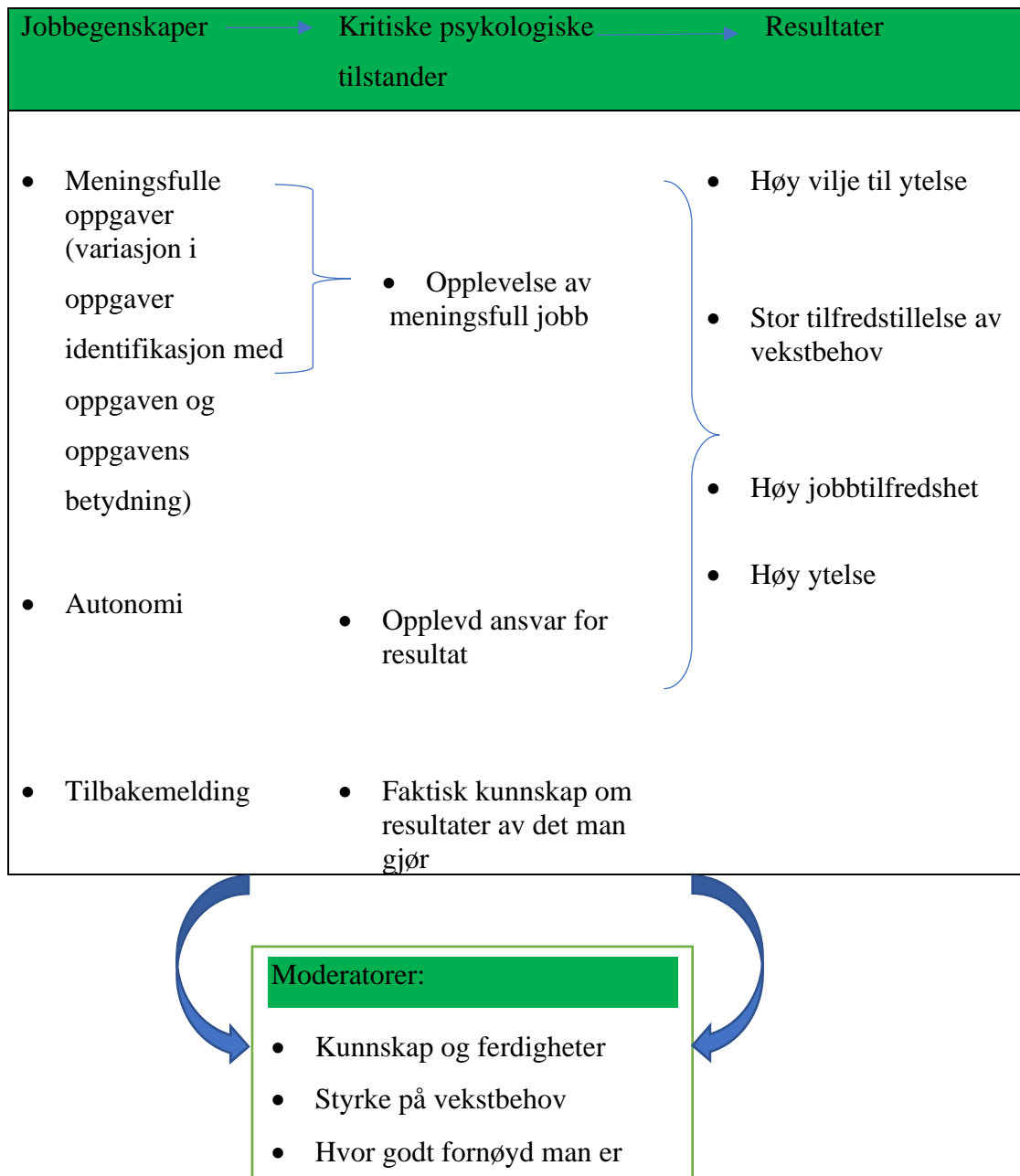
er det snakk om indre motivasjon. Vi snakker da gjerne om indre belønning i form av glede, tilfredshet, interesse, berømmelse og så videre (Deci & Ryan, 2000).

Ytre motivasjon er jamført Deci & Ryan (2000) når personen gjør noe fordi han ønsker å oppnå en belønning eller et mål utenfor selve aktiviteten. Individet utfører handlingen for å motta en ytre belønning, eller for å gi etter for et press som kommer utenifra.

I henhold til Kuvaas (2005) kan både indre og ytre motivasjon være tilstede samtidig, men de veksler på henholdsvis å være i forgrunn og bakgrunn. Om det er ytre eller indre belønning som har størst effekt, avhenger av arbeidsoppgaven. Ytre belønning virker mest stimulerende på ytre motivasjon, og er mest relevant når det er snakk om relativt standardiserte oppgaver (Kuvaas, 2005). I forhold til motivasjon av kunnskapsarbeidere, er indre belønning og motivasjon mer sentralt. Kuvaas (2005) sammenligner kunnskapsarbeidere med ledere høyere opp i organisasjonshierarkier. De er begeistret for jobben sin, lidenskapelige og tror på det de holder på med. De jobber for andre enn bare seg selv, og tar gjerne jobben med hjem. De trenger ikke kontrolleres av stemplingsur, men må heller begrenses enn motiveres for innsats (Kuvaas, 2005).

Jobbkarakteristikk modellen

Med utgangspunkt i Frederick Herzberg (1966) sin motivasjonsteori har Hackman & Oldham (1976) videreutviklet en av de mest innflytelsesrike teoriene om hvordan jobber bør utformes. De hevder at motivasjon i stor grad blir preget av hvordan arbeidsoppgavene er utformet, og i hvilken grad de ansatte har mulighet til å vurdere egen innsats. Hackman & Oldham (1976) trekker frem tre psykologiske tilstander med tilhørende jobbegenskaper som må være til stede for å fremme de ansattes indre motivasjon i arbeidet, henholdsvis meningsfulle oppgaver, autonomi og tilbakemelding. De tre psykologiske tilstandene med tilhørende jobbegenskaper fremgår av figuren på neste side.



Kilde: Jobbkarakteristika-modellen (Hackman & Oldham, 1976, p. 256)

Modellen presenterer også noen «moderatorer». Med «moderator» menes her en egenskap eller en påvirkning som kan virke begrensende. Hackman & Oldham (1976) poengterer at effekten av disse er avhengig av den ansatte. De beskriver tre trekk ved den ansatte som modifierer sammenhengen mellom jobbegenskaper og motivasjon; i hvilken grad den ansatte har kunnskapen og ferdigheter til å utføre arbeidsoppgavene, den ansattes behov for personlig vekst og utvikling og tilfredsheten med de generelle arbeidsforholdene som ledelse, kolleger og belønningssystemer (Hackman & Oldham, 1976).

Selvbestemmelsesteorien

Deci og Ryans (2000) selvbestemmelsesteori trekker frem tre primære psykologiske behov som motiverer menneskelig atferd. Denne teorien fremstår som sentral innen feltet og jeg anser den som et nyttig supplement til jobbkarakteristikk-modellen til Hackman & Oldham (1976). Selvbestemmelsesteoriens tre primære psykologiske behov er autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet (Deci & Ryan, 2000). Autonomi blir beskrevet som behov for å ta egne valg og selv å være initiativtaker til handlinger. Kompetanse handler om behovet for å lykkes med optimalt utfordrende oppgaver, oppnå et ønsket resultat og en følelse av at man mestrer oppgaven. Sosial tilhørighet refererer til behovet vi mennesker har for å etablere gjensidig respekt og tillit med andre, samt å føle tilknytning til andre mennesker. Opplevelse av autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet er nødvendige forutsetninger for å vedlikeholde og fremme motivasjon (Deci & Ryan, 2000)

2.2 Jobbutforming for Jobbspesialister

Basert på de to modellene i avsnittet over ønsker jeg å se nærmere på fem egenskaper ved jobbutforming henholdsvis autonomi, meningsfulle oppgaver, tilbakemelding, kompetanse og sosial tilhørighet. Disse egenskapene anses å være relevante for Jobbspesialistene, og vil danne grunnlag for videre diskusjon i kapittel 6.

2.2.1 Autonomi

Både Hackman & Oldham (1976) og Deci & Ryan (2000) poengterer viktigheten av jobbautonomi. Med autonomi i denne sammenheng, menes at jobben må innebære en betydelig grad av frihet, uavhengighet og rom for skjønnsmessig vurdering hva angår selve gjennomføringen. Når en jobb medfører en slik autonomi, vil den som utfører jobben betrakte resultatet mer som et produkt av sine egne anstrengelser, initiativ og avgjørelser enn som et produkt av gode prosedyrer eller instruksjoner. Dette vil øke sannsynligheten for at den ansatte tar det personlige ansvaret for resultatet, enten det er godt eller dårlig (Hackman & Oldham, 1976)

En av Hackman & Oldhams (1976) psykologiske tilstander er et opplevd ansvar for resultatet. For å oppnå dette er autonomi med hensyn til hvordan arbeidet skal legges opp,

sentralt. Kontroll og styring over egen jobbutførelse er viktig for jobbtilfredshet og motivasjon (Deci & Ryan, 2000).

Deci & Ryan (2000) beskriver videre autonomi som en opplevelse av å handle med en følelse av valg, vilje og selvbestemmelse. Autonomi er vårt behov for å ta egne valg og selv være initiativtaker til handlinger. Det er den autonome, selvbestemte motivasjonen som gir de beste resultatene (Deci & Ryan, 2000) Denne typen motivasjon gjør at de ansatte blir mer utholdende, mer fleksible og kreative, er interesserte i arbeidsoppgavene og liker det de gjør. De ansatte vil dermed trives bedre, få en bedre psykisk helse, samt utvikle bedre relasjoner til kolleger. Deci og Ryan (2000) hevder at de ansatte, ved å bedrive selvstendig problemløsning underveis, leverer bedre resultater.

Selvbestemmelse er når muligheten til å velge er avgjørende for ens handlinger, snarere enn å bli utsatt for betingede atferds forsterkere som for eksempel bonuser, drifter eller press (Deci & Ryan, 2000). Selvbestemmelse handler om mer enn å beherske, det er også et behov mennesket har. Et behov for å ha kontroll på ens omgivelser, men det kan også handle om å velge å gi fra seg kontroll (Deci & Ryan, 2000).

2.2.2 Meningsfulle oppgaver

Den andre av Hackman & Oldhams (1976) tre psykologiske tilstander for ansatte er at disse opplever jobben som meningsfull. Under meningsfulle oppgaver trekkes tre viktige elementer frem. For det første må en gis mulighet til å benytte sin kompetanse i arbeidet. Jobbens utforming bør by på utfordringer, muligheter og variasjon tilpasset den ansattes kvalifikasjoner. Dette er sentralt for å stimulere til engasjement og motivasjon. For det andre handler det om identifikasjon med selve oppgaven. Det vil si at den ansatte har et opplevd ansvar for resultatet av arbeidet som gjøres. Til slutt fremheves arbeidsoppgavens betydning. Her siktes det til betydning i en videre forstand, som for eksempel grad av samfunnsnyttighet eller hvor viktig jobben er for andre mennesker. Hackman & Oldham (1976) påpeker imidlertid at det er individuelle forskjeller. Effekten er til syvende og sist bestemt av hva som karakteriserer den ansatte. Hvor viktig meningsfulle oppgaver er modereres av om den ansatte har relevant kompetanse, om vedkommende er opptatt av personlig vekst og utvikling, samt hvor tilfreds vedkommende er med arbeidsforholdene (Hackman & Oldham, 1976). Det vil si at modellen åpner videre for at hva som motiverer den enkelte vil være individuelt, og at

motivasjon i så måte er personlig. Disse individuelle faktorene har Hackman & Oldham (1976), som tidligere nevnt, lagt inn som såkalte «moderatorer» i modellen.

2.2.3 Tilbakemelding

Tilbakemelding, som er den tredje psykologiske tilstanden til Hackman & Oldham (1976) sier noe om i hvilken grad en får informasjonen om resultatet av arbeidet en utfører. Det siktes altså i første rekke ikke til tilbakemelding fra tredjeperson som leder eller en kollega, men til i hvilken grad arbeidsprosessene gir tilstrekkelige tilbakemeldinger om arbeidstakerens prestasjoner. Ifølge Hackman og Oldham (1976) er tilbakemeldinger knyttet til resultat oftest mer umiddelbare og ”stikker dypere” enn tilbakemeldinger fra en leder eller kollega, noe som øker ansattes følelse av kontroll over arbeidet sitt. Tilbakemeldinger er viktig for motivasjonen, men det er også avgjørende for å kunne lære av våre erfaringer. Som for de andre jobbegenskapene i modellen til Hackman & Oldham (1976) vil også behovet for tilbakemelding fra arbeidet bli moderert av om den ansattes kompetanse er relevant, hvor sterkt ønsket om vekst og utvikling er, samt hvor tilfreds vedkommende er med arbeidsforholdene.

2.2.4 Kompetanse

Deci & Ryan (2000) trekker frem kompetanse som en av tre primære psykologiske behov for å oppnå indre motivasjon i jobben. Videre hevdes det at mennesket strever etter kompetanse og forsøker å unngå inkompetanse. Med kompetanse her menes troen på at man har evnen til å påvirke viktige resultater, om behovet for å lykkes i utfordrende oppgaver, oppnå ønsket resultat, samt en følelse av mestring (Deci & Ryan, 2000). Hackman & Oldham (1976) påpeker også at kunnskap og ferdigheter spiller en rolle, men da i form av at den ansattes behov for vekst og personlig utvikling virker modererende på andre jobbegenskaper. Det er naturlig å anta at det også for jobbegenskapen «kompetanse» vil være individuelle forskjeller. Dersom en føler seg kompetent, har en det bedre med seg selv og vil, i større grad, bli interessert og involvert i oppgavene som skal løses (Deci & Ryan, 2000) Kompetanse anses ikke som en oppnådd ferdighet, men som en følelse av tillit til seg selv gjennom egne handlinger (Deci & Ryan, 2000) Det er dermed en nær sammenheng mellom oppfattet kompetanse og varig autonom motivasjon. Denne sammenhengen forutsetter to viktige forhold; for det første må aktiviteten være optimalt utfordrende. For det andre må en ha en

opplevelse av at en selv kan påvirke resultatet for at kompetansen skal påvirke den varige autonome motivasjonen (Deci & Ryan, 2000)

2.2.5 Sosial tilhørighet

Sosial tilhørighet er det tredje primære psykologiske behovet til Deci & Ryan (2000). Med tilhørighet menes her opplevelsen av å ha tilfredsstillende og støttende sosiale relasjoner.

Tilhørighet referer også til behovet vi mennesker har for å føle tilknytning til andre mennesker, samt etablere gjensidig respekt og tillit til hverandre (Deci & Ryan, 2000)

Mennesker er aktive, vekstorienterte organismer med en medfødt evne til å søke utfordringer og engasjere seg i miljøet rundt dem. Det sosiale miljøet mennesker lever i er viktig. For at et menneske skal være indre motivert kreves kontinuerlig næring og støtte fra det sosiale miljøet. Det vil si at sosiale kontekster enten kan virke støttende eller hemmende på den naturlige tendensen til aktiv deltagelse og psykologisk vekst (Deci & Ryan, 2000). Hackman & Oldham (1976) trekker på sin side frem tilfredsheten med de generelle arbeidsforholdene, blant annet ledelse og kollegaer, som en moderator på andre jobbegenskaper.

Sosial tilhørighet er en viktig faktor for at en ansatt skal være varig autonomt motivert (Deci & Ryan, 2000)

2.3 Ledelsesteori

Hva er ledelse? Søk på emnet gir svært mange treff. Mange av definisjonene inneholder dog, jf Kaufmann & Kaufmann (1998) ofte to stikkord: sosial innflytelse og måloppnåelse. Det handler om leders grad av innflytelse på de ansatte for å nå oppsatte mål. Jacobsen og Thorsvik (2018, s. 381) definerer det følgende; «*..ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd*»

I tillegg har jeg valgt å legge til «selvledelse» og har nyttet meg av Vevatne (2020, s. 57) sin beskrivelse: «*Selvledelse betyr at medarbeidere er i stand til å lede seg selv.*» I det legger hun at den enkelte selv tar ansvar for eget arbeid og lederens primære oppgave er å være en koordinator og støttespiller (Vevatne, 2020)

Sett fra mitt ståsted er ledelse sterkt knyttet til evnen til å motivere og inspirere. Viktige bidrag i så måte har jeg primært hentet fra transformasjonsledelse, men anser også

relasjonsledelse og autentisk ledelse som sentrale bidrag. Disse teorier danner, til sammen, en meningsfull faglig plattform for å kunne drøfte hvordan en best kan lede Jobbspesialister.

Teorien om transformasjonsledelse er av nyere dato. Bass (1990) videreutviklet og operasjonaliserte denne teorien etter at den ble framsatt av Burns i 1978. Jf denne teorien blir det å kommunisere mål og visjoner på en motiverende og inspirerende måte, appellere til følelser og verdier, gi intellektuell stimulans i form av utfordringer og variasjon, samt tilby individuell oppmerksomhet og støtte, fremhevet som sentralt (Vevatne, 2020)

Basert på en metaundersøkelse av over 600 studier presenterer Lai (2017) fem årsaker til at transformasjonsledelse fungerer. For det første gir transformasjonsledelse medarbeiderne en positiv, affektiv, emosjonell opplevelse på jobb. Transformasjonsledelse gir høyere jobbtilfredshet og en sterkere opplevelse av å «høre til» i organisasjonen, noe som igjen gir bedre ytelse og resultater (Lai, 2017). De fleste arbeidstakere legger ikke igjen følelsene sine hjemme, men yter bedre når de føler seg tilfredse på jobb og er stolte av lederen og arbeidsplassen sin (Lai, 2017).

For det andre motiverer denne formen for ledelse til innsats og ytelse (Lai, 2017). Den gir blant annet medarbeiderne tro på egne muligheter til å mestre oppgaver og levere gode resultater. Høy mestringstro virker så positivt inn på ytelse og resultater (Lai, 2017).

Det tredje bindeleddet mellom transformasjonsledelse og ytelse er knyttet til at medarbeiderne kjenner seg igjen i lederen, de identifiserer seg med denne (Lai, 2017). Jf Lai (2017) fører dette til at målene og verdiene lederen står for, blir ens egne. Det å ha tro på det en jobber mot, at en anser målene som sine egne, vil føre til at en jobber hardere for å nå disse, enn for mål som bare er andres (Lai, 2017).

Det fjerde bindeleddet sier noe om opplevd rettferdighet, både med hensyn til hvordan en behandler sine medarbeidere og hvordan ressurser blir fordelt mellom disse (Lai, 2017). Transformerende ledere gir respekt, de får medarbeiderne til å føle at de har en individuell verdi og de oppleves som mer rettferdige. I sum fører dette til en økt grad av tillit til lederen (Vevatne, 2020).

Det femte og antatt viktigste bindeleddet jamfør Lai (2017) mellom transformasjonsledelse og gode resultater, er selve relasjonen mellom lederen og medarbeideren. Ledere som hører til denne «skolen» antas, i større grad enn andre, å være i stand til å skape en sterk sosial relasjon til de ansatte (Lai, 2017; Vevatne, 2020). Dette bindeleddet er jf. Lai (2017) ikke bare

viktigst, men også ansett som sterkest. I det ligger det at selve relasjonen mellom leder og medarbeider har stor betydning for medarbeiderens ytelse. Spesielt blir støttende atferd fra lederens side beskrevet som viktig (Lai, 2017).

Transformasjonsledelse handler med andre ord om å være en leder som har forståelse for følelser, som har kunnskap om motivasjon, som tar verdier på alvor og har fokus på relasjoner og rettferdighet. Jf Lai (2017) vil en, gitt en klarer å romme dette, få medarbeidere som ønsker å yte «det lille» ekstra for organisasjonen, samtidig som de opplever seg sett, ivaretatt og respektert. Avslutningsvis sier Lai (2017) at dette krever ledere som tenker nytt, som ikke kun lener seg på tradisjonelle belønningsmetoder, men som selv yter «det lille ekstra» og bidrar aktivt til at medarbeidere får en god arbeidshverdag.

Jan Spurkeland (2017) er forfatter av boken «Relasjonsledelse». I forordet til boken skriver han blant annet følgende om ledelse: *«Derfor går du ikke inn i ledelse for å demonstrere makt og styrke, men for å påvirke likeverdige mennesker. Ledelse handler om å utløse energi – ikke binde krefter hos dem som blir ledet»* (Spurkeland, 2017, s. 11). Videre refererer han til ledelse, som «å gjøre andre gode» og at han tror på «lederstudio» Det er et sted hvor en ikke blir fortalt, men må trene på utførelse av ledelse. Særlig anser Spurkeland «dialog» som en viktig ferdighet ledere må være innstilt på å utvikle (Spurkeland, 2017). For å bli kjent med de ansatte, vite hva som driver hver og en, så må en spørre, undre seg og lytte. I tillegg må en våge å utfordre (Spurkeland, 2017)

På samme vis som Jacobsen og Thorsvik definerer ledelse som det «å påvirke» - i den hensikt å oppnå høyere måloppnåelse og bedre resultater, anser også Spurkeland (2017) påvirkning som sentralt. For å lykkes med dette, må en utføre en ledelsesform med individet i sentrum, en må kjenne hver medarbeider, samtidig som en må sikre en positiv relasjon mellom leder og ansatt (Spurkeland, 2017). I følge samme kilde påvirker relasjonsledelse resultatoppnåelse, helse, hms, samarbeid og kommunikasjon.

Autentisk ledelse, også beskrevet som «troverdig ledelse» (Kvålshaugen, 2007), er en relativt ny retning innen ledelse. Autentisk ledelse består, ifølge Walumbwa et al. (2008), av fire komponenter (oversatt fra engelsk til norsk); objektive vurderinger, moralsk ryggmargsrefleks, at man er ekte og ærlig i relasjoner og selvinnsikt. En skal være tro mot seg selv, i møtet med andre. I så hensikt trekkes selvinnsikt frem som den viktigste lederegenskapen en må utvikle (Walumbwa et al., 2008). En må, for å lykkes, kjenne seg selv, sine styrker og svakheter.

Videre beskrives en autentisk leder som ærlig mot seg selv og andre, vedkommende er ikke redd for å synliggjøre sine sterke og svake sider, motiveres av personlige overbevisninger i stedet for status og personlige fordeler, og leder ut ifra sin egen overbevisning og forankring (Kvålshaugen, 2007). Jobben utføres basert på personlige verdier og overbevisninger. En autentisk leder fremstår ofte som selvbevisst, optimistisk og løsningsorientert, samt at han er fleksibel, utholdende og med høy moral (Walumbwa et al., 2008). En autentisk leder vil, på «folkemunne», kunne refereres til som «hel ved» (Kvålshaugen, 2007).

Det her i senere tid, av blant annet Kvålshaugen (2007), blitt utført forskningsprosjekt om hva som kjennetegner autentisk ledelse sett med «norske øyne». Studiet viser blant annet at norske ledere anser begrepet «troverdige» mer dekkende enn «autentisk» for den type lederskap en sikter til (Kvålshaugen, 2007). I begrepet «autentisk» ligger det jf Kvålshaugen (2007) blant annet en forventning om å være åpen og ærlig, noe som ikke alltid er mulig for en leder. For eksempel vil en, ved å være lojal mot sine overordnede, ikke alltid kunne dele alt. I slike situasjoner vil det være vanskelig å være helt autentisk, noe som fører til at ordet «troverdige» fremstår som mer hensiktsmessig blant norske ledere (Kvålshaugen, 2007).

Troverdighet inkluderer jamfør ledere i undersøkelsen beskrevet over både åpenhet og ærlighet. En troverdig leder har selvinnsett, han vet hva som forventes, og er bevisst på sine sterke og svake sider (Kvålshaugen, 2007). Disse er han jamfør Kvålshaugen (2007) ikke redd for å være åpen om, noe som skaper tillit, forutsigbarhet og tydelighet i organisasjonen. Videre beskrives det å være konsekvent som sentralt, uavhengig av om budskapet er positivt eller negativt. Ved å være konsekvent, vil de ansatte se på den personen som en som har respekt for andre, altså en som er ekte, pålitelig og redelig i sin måte å lede på (Kvålshaugen, 2007).

2.4 Oppsummering av presentert teori

For å kunne svare på studiets problemstilling og forskningsspørsmål, og for å knytte eldre og nyere forskning sammen, har jeg valgt å sette sammen Hackman & Oldhams modell for jobbkarakteristikk og Deci & Ryans (2000) selvbestemmelsesteori. De har begge fokus på hvordan jobbutførelse og motivasjon henger sammen, og i sum mener jeg disse som dekkende for å beskrive hva Jobbspesialistene oppgir å motiveres av.

For å kunne svare på mitt siste forskningsspørsmål; «Hvordan bør en lede en Jobbspesialist?» har jeg støttet meg til teori om transformasjon, relasjon og autentisk ledelse. Dette er teorier

som, kort oppsummert, handler om viktigheten av dialog, samhandling, tillit og selvledelse. Teorier som, sett fra mitt ståsted, vil danne grunnlag for gode diskusjoner i kapittel 6.

I neste kapittel presenteres metoden jeg har benyttet meg av, og sammen med teori, vil det danne grunnlag for å kunne svare på studiens problemstilling: «Hvordan håndterer Jobbspesialister i NAV tilsynelatende motstridene arbeidsoppgaver?»

3. Metode

I dette kapitlet presenterer og begrunner jeg valg av metode. Først blir det en gjennomgang av forskningsdesign og beskrivelse av studiens virksomhet og case; Jobbspesialistene i Team X. Deretter følger datainnsamlingsmetode og dataanalysemetode. Avslutningsvis drøftes studiens validitet, reliabilitet og etikk. Målet med kapitlet er å vise hva jeg har gjort, hvordan jeg har gjort det og hvorfor. Det handler om systematikk, grundighet og åpenhet.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet til en studie fungerer som en overordnet plan, og skal bidra til å besvare problemstilling og forskningsspørsmål (Blaikie, 2010). Det skilles i hovedsak mellom kvantitativ og kvalitativ metode, som begge anvendes for å besvare ulike typer problemstillinger (Maxwell, 2005).

Denne studien vil ha fokus på kvalitativ metode med en abduktiv tilnærming. Ved en abduktiv tilnærming kan man rette oppmerksomheten på en spesifikk situasjon eller oppfatninger knyttet til ett sosialt fenomen man jobber for å forstå (Maxwell, 2005).

Blaikie (2010, s. 84) forklarer formålet med abduktiv forskningsstrategi som: “to describe and understand social life in terms of social actors meanings and motives”. Dette passer godt i følgende studie hvor det forskes på hvordan sosiale aktører, i dette tilfellet Jobbspesialister i NAV, opplever sin arbeidshverdag og deres tanker om fremtid i stillingen.

Bruken av kvalitativ metode vil også tillate en fleksibilitet hva angår å endre eller modifisere studiens forskningsdesign underveis i prosessen (Maxwell, 2005) I de tilfeller man studerer sosiale fenomener eller samhandler med informanter, vil man kunne oppleve at man endrer

innstilling til prosjektets opprinnelige mål. Videre vil man i samhandling med informanter få økt innsikt i de kontekstuelle forutsetninger som eksisterer rundt situasjonen (Maxwell, 2005) Dette er i tråd med mine erfaringer. Ved oppstart hadde jeg en forforståelse basert på tidligere forskning. Forskning som blant annet beskriver jobben som Jobbspesialist som så krevende at uønsket turnover blir en mulig konsekvens (Schönfelder et al., 2020). Jeg ønsket å sondere, gå dypere inn i dette, og har underveis og i tråd med den abduktive tilnærmingen forsøkt å være åpen for å finne andre beskrivelser enn først antatt. Noe jeg også har gjort. I tråd med funn ble fokus endret fra å sondere årsaker til uønsket turnover, til å handle om motivasjon og ledelse.

Da studien foregår innen én enkelt enhet, i dette tilfellet ett team i NAV, er forskningsdesignet et enkelt casedesign. Caseforskning undersøker et samtidsfenomen i dybden og i dets reelle kontekst (Yin, 2009) Et casedesign er relevant dersom forskningen søker å forklare nåværende omstendigheter, og dersom forskningen inkluderer spørsmål om “hvorfor” eller “hvordan” et gitt sosialt fenomen fungerer (Yin, 2009). Metoden fremstår som nyttig i dette studiet, da den går i dybden på rollen som Jobbspesialist og forsøker å svare på hvordan Jobbspesialister opplever og håndterer tilsynelatende motstridene arbeidsoppgaver.

Et enkelt casedesign kan ha to ulike former, enten som integrert (embedded) casedesign, eller som et holistisk casedesign. Ved bruk av holistisk casedesign studeres kun en enkelt enhet, mens ved bruk av integrert casedesign studeres en enkelt enhet med flere underenheter (Yin, 2009). I denne studien vil det kun bli studert én enhet.

3.2 Om studiens case – Jobbspesialistene, Team X

Teamet i denne studien består av åtte Jobbspesialister og en Metodeleder. Funn, drøftinger og konklusjoner er basert på funn fra dette teamet. I fortsettelsen kalt Team X.

Teamet er lokalisert på tre ulike NAV kontor i samme fylke. De har ansvar for å levere tjenester til seks ulike NAV kontor, fordelt på tre kommuner. Personalansvar er fordelt på to ulike kontorledere, basert på hvor en er lokalisert geografisk. Metodeleder har fagansvar for Jobbspesialistene. I tillegg har vedkommende oppfølging av ca. fem arbeidssøkere. Dobbelrollen gjør at en får førstehåndskjennskap til de utfordringer og muligheter Jobbspesialistene står overfor, samtidig som det er tid til å holde seg faglig oppdatert og sikre administrative oppgaver som for eksempel månedlig rapportering.

Informasjon om jobbinnhold, arbeidsmetode og lignende blir ytterligere presentert i kapittel 4, Kontekst.

3.3 Datainnsamling

Det ble søkt om godkjenning hos Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) i januar 2020. Den første søknaden ble returnert på grunn av manglende informasjon om intervjuguide.

Intervjuguide ble sendt inn og studiet ble godkjent.

Datainnsamlingen fant sted i siste del av januar og februar 2020. Semistrukturerte intervjuer ble valgt som metode. Målet var å få mer inngående forståelse av innholdet i jobben, hvordan de opplever arbeidshverdagen og hvilke tanker de gjør seg om fremtiden. I tillegg til intervjuer har jeg nyttet meg av tidligere forskning, Stortingsmeldinger og telefonsamtaler med ledere og andre nøkkelpersoner i NAV.

Individuelle intervjuer har vært den viktigste metoden for datainnsamling. Jeg var innstilt på at dette kunne bli en tidkrevende prosess og startet tidlig i januar 2020 med å kontakte de aktuelle Jobbspesialistene, informere om prosjektet og avtale intervjuer. Denne prosessen gikk lettere enn antatt. Jeg fikk, via e-post, raskt tak i de aktuelle informantene og avtalt tidspunkt for intervju. Jobbspesialistene var positive og hjelpsomme, og virket komfortable med å stille til intervju.

I kvalitativ forskning stilles det strenge krav til informert samtykke, og informantene skal ha god nok kjennskap til prosjektet til å kunne ta stilling til om de ønsker å bidra med sin kunnskap eller ikke (Malterud, 2017) Jobbspesialistene fikk tilsendt et informasjonsskriv hvor bakgrunn og hensikt for studien ble presentert, lengde på intervjuet og når intervjuet ønsket å gjennomføres. I tillegg ble det informert om hva det innebar for hver enkelt å ta del i studien, og informert om at intervjuet ville bli tatt opp på lydbånd. Samtykkeerklæringene ble oppbevart innelåst og avskilt fra datamaterialet og transkribert materiale er fullstendig anonymisert.

3.3.1 Intervju som metode

Intervju som metode er en av flere kvalitative metoder, det vil si metoder som fokuserer på beskrivelse og forståelse av det fenomenet som studeres (Thagaard, 2013)

Kvale og Brinkmann (2009, s. 49) beskriver et kvalitativt forskningsintervju slik: “det kvalitative forskningsintervju søker kvalitativ kunnskap uttrykt i normalt språk. Målet er ikke kvantifisering. Intervjuet sikter mot nyanserte beskrivelser av den intervjuedes livsverden gjennom ord og ikke tall”. Det er den intervjuede selv som rapporterer fra sin verden, noe som gir muligheten til å få nyanserte beskrivelser uttrykt gjennom dagligdags tale.

En fordel med det kvalitative intervjuet er at man kan komme tett på sosiale aktørers meninger, fortolkninger og opplevelser av den sosiale interaksjonen de er en del av (Blaikie, 2010). Imidlertid er man som forsker isolert fra den faktiske naturlige settingen, og atferd og sosial interaksjon blir beskrevet, ikke observert. Dermed vet man ikke nødvendigvis hvordan de faktiske forhold egentlig er, og må stole på informasjonen som blir rapportert (Thagaard, 2013).

Strukturingsgraden i et intervju kan variere fra svært strukturert til en mer åpen samtale. Som nevnt over har jeg nyttet meg av det som Thagaard (2013, s. 98) beskriver som «en delvis strukturert tilnærming». Det vil si at hovedtemaene er bestemt på forhånd, men rekkefølgen av tema bestemmes underveis. Ved å benytte denne metoden sikret jeg at vi dekket de tema jeg anså som sentrale for problemstillingen. Samtidig kunne jeg følge Jobbspesialistens fortelling og være åpen for ny, og eventuell uventet informasjon. Informasjon som kunne ta meg dypere inn i andre tema enn de jeg først antok var sentrale.

Utformingen av selve intervjuguiden ble gjort basert på prosjektets midlertidige tittel og problemstilling. «En intervjuguide omfatter sentrale temaer og spørsmål som til sammen skal dekke de viktigste områdene studien skal belyse» (Dalen, 2011, s. 26) Jeg opplevde det å utarbeide en intervjuguide som en arbeidskrevende prosess. Den gjorde meg også usikker. Usikker på om jeg hadde fokus på de rette tema og sitte igjen med informasjonen jeg trengte i etterkant for å svare på studiens foreløpige spørsmål. For å undersøke dette nærmere utførte jeg to prøveintervju. Begge med Jobbspesialister i Team X. Svarene fra disse to intervjuene førte til at jeg beveget meg bort fra fokus på turn over, til motivasjon og ledelse.

I tråd med det Dalen (2011, s. 26) kaller «traktprinsippet» startet jeg intervjuene med spørsmål som ligger i utkanten av det som anses som mest sentralt, og som ikke kunne oppleves som spesielt følelsesladet. Nærmere bestemt spørsmål om bakgrunn og arbeidsmetode. «De innledende spørsmål bør være av en slik art at de får informanten til å føle seg vel og avslappet» (Dalen, 2011, s. 27) Jeg erfarte at det å la Jobbspesialistene starte

samtalen med å prate om egen erfaringsbakgrunn og arbeidsmetode ble ansett som ufarlig. Det var en god start og banet vei for mer følelsesladete spørsmål om blant annet ledelse, arbeidsmiljø og motivasjon.

Hvert tema hadde underspørsmål. Det ble forsøkt å stille mest mulig åpne spørsmål slik at informantene åpnet seg og fikk fortelle med egne ord om sine opplevelser. Måten en stiller spørsmål på skal virke forløsende på informantens fortelling (Dalen, 2011)

3.4 Informanter

Jeg har intervjuet ni jobbspesialister inkludert Metodeleder. Intervjuene varte fra 1 til 1.5 time. Flere har sosialfaglig bakgrunn, andre har erfaring fra salg og rekrutteringsbransjen. Noen har lang og bred erfaring fra NAV, andre har kun jobbet i NAV en kort periode. Sammensetningen anser jeg som god og spennende. Alle har jobbet tilstrekkelig til å få et klart inntrykk av jobbinnholdet. Samtidig som bredden både med hensyn til utdanningsbakgrunn, tidligere jobberfaring og erfaring fra NAV gjør at de vil kunne representerer ulike syn på studiens problemstilling. Om og i hvilken grad utdannings – og erfaringsbakgrunn har betydning for funn, vil ikke være et tema i denne studien.

I utgangspunktet var jeg klar på at jeg, ved behov, måtte vurdere å utvide antall intervjuobjekt for å tilstrekkelig informasjon til å svare på studiens problemstilling. Dette ble ikke nødvendig. De siste intervjuene gav lite ny informasjon. De ble en bekreftelse på at jeg hadde fått det jeg trengte. Guldvik (2002) omtaler dette som «metning». Dette innebærer at fortsatt intervjuing ikke tilfører nye opplysninger, eller momenter.

3.5 Bearbeiding av data og analyse

I kvalitativ metode består analysen av å stille spørsmål til materialet, og organisere og gjenfortelle svarene på en systematisk, forståelig og relevant måte, i lys av det man har spurt om (Malterud, 2017)

Ettersom jeg ønsket å finne ut hvilke erfaringer og utfordringer informantene erfarte som Jobbspesialister, valgte jeg tverrgående analyse. Som uerfaren forsker hadde jeg behov for å følge en bestemt metode, og valgte å benytte meg av Malteruds analysemetode *Systematisk*

tekstkondensering. Denne analysemetoden er inspirert av Giorgis (2009) fenomenologiske analyse, og senere modifisert av Malterud (2017).

Formålet med den fenomenologiske analysen er å utvikle kunnskap om informantenes erfaringer og livsverden innenfor et bestemt felt (Malterud, 2017). Gjennom analysen av mitt materiale har jeg forsøkt å finne vesentlige kjennetegn, samtidig som jeg var oppmerksom på min egen bakgrunn og hvordan den ville kunne påvirke materialet. Ved å ha et mest mulig reflektert forhold til min egen innflytelse har jeg forsøkt å gjenfortelle informantenes erfaringer og meningsinnhold uten å legge min egen tolkning som fasit.

Jeg vil videre beskrive hvordan jeg brukte systematisk tekstkondensering som metode for analyse. Analysemetoden består av fire trinn der man først skal få et helhetsinntrykk av datamaterialet, så identifisere meningsbærende enheter i utsagnene fra informantene, videre abstraherer man innholdet i de enkelte meningsbærende enhetene, for så å sammenfatte betydningen (Malterud, 2017).

Trinn 1: Få et helhetsinntrykk

Jeg startet med å lese gjennom materialet for å få et helhetsinntrykk. Jeg lette samtidig etter temaer som på en eller annen måte representerte kunnskap eller erfaringer knyttet til fenomenet som ble studert. I denne fasen var det viktig å stille seg så åpen som mulig til innholdet i materialet. I tråd med det fenomenologiske perspektivet ble det forsøkt å sette egen forforståelse og teoretisk referanseramme til side (Malterud, 2017).

Etter å ha lest hele materialet flere ganger oppsummerte jeg hvilke inntrykk jeg satt igjen med. På det tidspunktet opplevde jeg å ha følgende, mulige temaer: Metode, Organisering, Ledelse, Arbeidsmiljø og trivsel, Motivasjon, Resultatkrav, Rollen som Jobbspesialist og Fremtid i rollen.

Trinn 2: Identifisere meningsbærende enheter - fra temaer til koder

I trinn to ble aktuelle tema analysert og jeg startet med en mer systematisk gjennomgang. Hvert intervju ble lest nøye gjennom flere ganger før jeg startet med å identifisere tekst (meningsbærende enheter) som bar med seg kunnskap om ett eller flere tema fra forrige trinn. Ved identifisering av meningsbærende enheter tok jeg utgangspunkt i ett og ett intervju og markerte med ulik farge for hvert tema (se vedlegg).

Jeg laget en tabell for hvert tema og limte inn meningsbærende enheter fra hvert enkelt intervju inn i tabellen. Jeg satte opp en kolonne som indikerte hvilken informant som kom meg hvilket utsagn og hvilken side utsagnet var hentet fra.

De meningsbærende enhetene var både korte og lange, og det ble derfor lagt til en kolonne i tabellen kalt «meningsfortetning» hvor jeg sammenfattet det viktigste i hvert av utsagnene. Samtidig begynte jeg å systematisere utsagnene. Dette kalles *koding* (Malterud, 2017), og gjennom dette arbeidet forsøkte jeg å identifisere og klassifisere alle meningsbærende enheter i teksten som hadde sammenheng med temaene fra første analysetrinn. Et eksempel på hvordan jeg gjennomførte denne delen av analysen vises i tabell 1.

Tabell 1 – Eksempel på koding av tema Ledelse

Informant	Meningsbærende enhet	Side	Meningsfortetning	Kode
1	<i>«for vi jobber jo veldig fritt. Ikke sant. Og er veldig frie, styrer oss selv. Og det tror jeg er kjempeviktig til at vi har muligheten til»</i>	5	<i>Rom for å styre seg selv, legge opp dagen selv</i>	<i>Selvledelse</i>
3	<i>«jeg synes det er ganske kjekt. At jeg kan styre alt selv. Så om jeg har lyst å gå ut i en bedrift, så går jeg bare. Jeg må ikke spør om lov eller få beskjed om å gjøre noe»</i>	3	<i>Styrer innholdet i egen hverdag. Må ikke be om lov, eller vente på beskjed før han handler.</i>	<i>Frihet i rollen</i>
4	<i>Jeg må ikke spør om lov mht å innvilge det jeg mener er klokt. Når jeg er ute hos arb giver så har jeg fullt mandat innenfor rammen for regelverket»</i>	3	<i>Beslutninger blir ikke overprøvd.</i>	<i>Tillitsbasert ledelse</i>

Gjennom arbeidet med koding av de meningsbærende enhetene ble det tydelig at noen av temaene representerte samme emne. Disse ble slått sammen. Andre ble vurdert som

interessante isolert sett, men ikke for å svare på problemstillingen. Jeg stod dermed igjen med fire tema; Rollens innhold, Motivasjon, Fremtid i rollen og Ledelse. Jeg gikk så gjennom alle kodene, og vurderte om de representerte fenomener av noenlunde samme klasse. Denne prosessen innebærer det Malterud (2017) beskriver som en systematisk dekontekstualisering. Det innebærer at deler av teksten hentes ut fra sin opprinnelige kontekst for senere å kunne leses i sammenheng med lignende tekstelementer og den teoretiske referanserammen.

Malterud (2017) påpeker at man bør være oppmerksom på hvilke kriterier man velger for å inkludere eller ekskludere meningsbærende enheter under hver kode. Det er gjerne en logikk i dette, selv om den ikke alltid er så tydelig å se selv. Jeg opplevde det å stille spørsmål til eget materiale var nyttig. Det ble tydeligere for meg hva som var relevant og ikke. Under denne prosessen erfarte jeg enkelte ganger at koder var overflødige og at de meningsbærende enhetene heller hørte til under andre koder.

Trinn 3: Fra kode til mening

I trinn tre handlet det om å legge bort kunnskapen som ble etablert i andre analysetrinn, og å ta en gjennomgang av de ulike kodegruppene. Prosessen med å sammenslå, forkaste eller endre koder fortsatte i denne delen av analysen (Malterud, 2017). Etter en gjennomgang konkluderte jeg med at de valgte koder fra trinn to var dekkende og tilstrekkelige.

Trinn 4: Sammenfatning

I siste del av analysene ble tekstbitene satt sammen igjen. Dette kalles rekontekstualisering (Malterud, 2017). Målet var å sammenfatte det hele til nye beskrivelser som kan deles med andre. I den prosessen var det viktig at sammenfatningen ble formidlet i samsvar med informantenes uttalelser, samtidig som det ga leserne innsikt og tillit.

Selve sammenfatningen blir presentert i kapittel 4. Via tekst formidles essensen i de ulike kodene, i funnene til materialet, samt vise til nyanser av det, ved å eksemplifisere med utvalgte sitater fra informantene. Validering av funnene ble gjennomført ved å rekontekstualisere resultatene opp mot det opprinnelige materialet (Malterud, 2017). Det originale tekstmaterialet ble lest på nytt, for å se hvilken sammenheng beskrivelsene ble fortalt i, samt ved å lete etter data som kunne motsi de konklusjonene jeg hadde kommet frem til. Å visualisere data, ved hjelp av tabeller hjalp meg med å holde orden på de ulike temaene (Malterud, 2017). Tabellene ble et godt hjelpemiddel for å kunne sammenfatte og validere i intervjuanalysens slutfase.

3.6 Reliabilitet og validitet

Begrepene validitet og reliabilitet kan i stor grad sees i sammenheng med styrker og svakheter ved forskningen. Man kan bedømme kvaliteten på et hvert forskningsdesign ved å teste designets validitet og reliabilitet (Yin, 2009).

3.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet betyr pålitelighet, og har med resultatenes konsistens og troverdighet å gjøre. Det handler om at forskningen skal kunne repeteres, og dersom dette gjøres med samme måleinstrument skal man kunne oppnå samme resultat (Yin, 2009).

Blaikie (2010) argumenterer for at sosiale situasjoner aldri vil være like nok, på tvers av tid og rom, til at det lar seg gjøre å repetere forskningen. Poenget med denne forskning har vært å studere den sosiale situasjonen Jobbspesialistene står ovenfor, på gitt tidspunkt og i gitt kontekst.

I denne studie styrkes reliabiliteten blant annet ved at intervjuene ble gjennomført der informantene ønsket, primært på deres kontorsted. Rammen for intervjuene representerte således en kjent og trygg setting. Reliabiliteten er også forsøkt styrket ved å utforme en gjennomarbeidet og tydelig intervjuguide, noe som gjør en mindre avhengig av hvem som utfører intervjuene.

At forskeren tydelig skiller mellom hva som er informantens utsagn og hva som er forskerens tolkninger kan være med å styrke reliabiliteten (Dalen, 2011). I denne studien ivaretas dette ved at informantens utsagn delvis gjengis som sitater fra intervjuene i analysen, samt at jeg forsøker å være tydelig på hva som er mine tolkninger. Dette gjør det tydeligere for leseren hva som er informantens utsagn, og hva som er mine tolkninger. Her er det viktig å legge til at utvelgelse av sitat kan svekke reliabiliteten, da andre sitat er utelatt. Sitat som kunne gitt en annen forståelse. I følge Blaikie (2010) vil det være uunngåelig at forskeren i kvalitativ forskning, i kraft av sin person, tilføyer noe til forskningsprosessen og dermed til resultatene. Så også i mitt tilfelle.

3.6.2 Validitet

Validitet betyr gyldighet, og omhandler hvorvidt man har studert det man faktisk ønsker å studere (Malterud, 2017). Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) handler validitet ikke bare om hvilken metode som velges, men den henger også sammen med forskningsspørsmålene, planlegging, gjennomføring, transkribering, analyse og presentasjon av datamaterialet.

Det kan være av betydning om en, og eventuelt i hvilken grad, har kjennskap til organisasjonen og fenomenet en studerer (Dalen, 2011). Jeg har, tilbake i tid, jobbet i ulike deler av NAV og kjenner fagspråket. Jeg har ikke spesifikk erfaring som Jobbspesialist. Min kjennskap til fagterminologi, organisasjon og NAV sitt samfunnsoppdrag kan ha vært med sikre samsvar mellom deres og egen oppfatning av de ulike tema som ble tatt opp. Samtidig kan det ha vært til hinder, som for eksempel ved at en drar slutninger utfra egen erfaring. Som en engasjert forsker og intervjuer kjente jeg, i alle intervjuene, hvor lett det var å bli «revet med» og hvor lite som skulle til for å lede informanten. Det ble raskt tydelig for meg hvor viktig det var å sette meg selv og min erfaring til side, og holde fokuset fullt og helt på informanten. Intervjuene ble tatt opp på bånd, noe som gjorde det mulig å gå inn å høre samtalen flere ganger ved behov. Dette for å sikre at det var informanten sine ord som ble gjeldene, ikke mine.

Forøvrig kunne validiteten vært ytterligere styrket ved å benytte flere ulike metoder for datainnsamling. En styrke ved casestudier er at man har mulighet til å benytte mange ulike typer datainnsamling og Yin (2009) påpeker at man i caseforskning bør etterstrebe og bruke så mange kilder for datainnsamling som mulig. I dette tilfelle kunne det vært aktuelt å, i tillegg til å intervju og innhente bakgrunnsinformasjon om organisasjonen, for eksempel benytte observasjon for å få bedre innsikt i faktiske forhold. Likevel er det altså den enkelte Jobbspesialist sin egen oppfatning som er av hovedinteresse, og datainnsamlingsmetodene sees derfor på som tilstrekkelige for studiens formål.

3.7 Etikk

I kvalitativ forskning må forskeren vise etiske hensyn da forhold som er forbundet med å utforske menneskers egne meninger skal omskrives til skriftlig tekst som er tilgjengelig for offentligheten. Det er etiske problemstillinger gjennom hele forskningsprosessen fra problemstillingen til endelig oppgave er ferdig skrevet (Kvale & Brinkmann, 2015).

Som nevnt i punkt 3.3 ble det søkt om, og studiet ble godkjent av NSD. I tillegg har alle informanter fått skriftlig informasjon om prosjektet, om studiens overordnede mål og om

prosessen. Alle informantene har signert samtykke. I det ligger det at deltakerne deltar frivillig og at de har rett til, når som helst, å trekke seg. De har også rett til innsyn i materialet og resultatet av studien (Kvale & Brinkmann, 2015) En etisk utfordring kan være hvor langt en skal gå i dybden på å analysere de uttalelsene en har fått fra informantene. En kan fristes til å tillegge dem mening de ikke har uttalt direkte eller «tolke» utsagn slik at de kan underbygge andre sine meninger (Kvale & Brinkmann, 2015) Jeg har, særlig under intervjuer, via transkribering og i analysefasen, vært bevisst denne utfordringen, noe som øker sannsynlighet for at det er informantens sine ord som gjelder, ikke mine tolkninger.

Et annet viktig etisk poeng er kravet om konfidensialitet (Dalen, 2011). De som deltar i forskningen, skal kunne delta uten at det medfører konsekvenser for dem i ettertid. Jeg har prøvd anonymisere sitatene så langt det er mulig. På grunn av lokale forhold og stillinger med egne forutsetninger, vil det likevel kunne være mulig å kjenne igjen personer ut fra noen av uttalelsene. Dette har jeg redegjort for i informasjonsbrevet, men også før oppstart av hvert intervju. Disse forholdene var med andre ord kjent for informantene før de signerte på sin deltakelse i studiet.

Kvale og Brinkmann (2015) påpeker at en i selve intervjusituasjonen skal vise respekt for den enkelte. En bør være klar over at aktiv lytting kan føre til kvasiterapeutiske relasjoner. Forsker bør være var på slike problemstillinger slik at de kan avverges hvis en merker at det oppstår. Personlig nærhet i forskningsrelasjoner stiller vedvarende, sterke krav til forskerens finfølelse med hensyn til hvor langt en skal gå i undersøkelsene. Jeg har ikke opplevd at dette har vært en utfordring i min studie.

Tillit som ble vist meg som forsker fra informantene vil heller generelt ikke bli misbrukt – verken i profesjonell eller i andre sammenhenger. Studien er preget av åpenhet – og ærlighet i sine valg, analyser og vurderinger. Den ivaretar respekt for mennesker (Malterud, 2017).

4. Kontekst

Før funn blir presentert i kapittel 5, anses det som sentralt å gi en ytterligere beskrivelse av rammen for min studie. Det gis først en presentasjon av NAV og etablering av rollen som Jobbspesialist. Så følger en presentasjon av hva en Jobbspesialist og tiltaket «Utvidet Oppfølging – Et tiltak i egenregi» er. Avslutningsvis gis en kort innføring i metoden en jobber etter, nærmere bestemt Supported Employment (SE).

4.1 Presentasjon av NAV og etablering av Jobbspesialistene

NAV er den største offentlige etaten i Norge, er underlagt Arbeids – og sosialdepartementet og har ansvaret for organisering og finansiering av arbeidsmarkedstiltak, trygdeytelser og sosialhjelp.

NAV, består av etater tidligere kjent som Aetat, trygdeetat og kommunale sosialkontor. NAV reformen er den største reformen som er gjennomført på arbeids – og velferdsområdet i nyere tid. Bakgrunnen for omorganiseringen og sammenslåingen var ønsket om å sikre brukere av offentlige tjenester i etatene, enhetlige løsninger innen samme organisasjon – «en dør inn» (Arbeids - og sosialdepartementet, 2009) Det lå også klare forventning er om effektivisering og rasjonalisering.

NAV sine hovedmål:

- flere i arbeid og aktivitet, færre på stønad
- et velfungerende arbeidsmarked
- rett tjeneste og stønad til rett tid
- god service tilpasset brukeren sine forutsetninger og behov
- en helhetlig og effektiv arbeids- og velferdsforvaltning (nav.no)

Reformen har vært gjenstand for en omfattende forskningsbasert evaluering. Det generelle bildet er at reformarbeidet har vært krevende og en har ikke oppnådd de resultatene en har ønsket (Arbeids- og sosialdepartementet, 2016).

«Skal NAV-reformen lykkes er det nødvendig å styrke arbeidsmarkedskunnskap, kontakt med arbeidsgivere og tjenester tilpasset den enkelte « (Arbeids- og sosialdepartementet, 2015, s. 7) Videre står det «Vi mener det ligger et uforløst potensial i NAV kontorene. Det er nødvendig

med økt lokalt handlingsrom, god ledelse og systematisk utvikling av NAV kontorene for å realisere dette potensialet» (Ekspertgruppens sluttrapport Et NAV med muligheter, s.7)

På bakgrunn av Ekspertgruppens utredninger og anbefalinger om mer myndige NAV kontor, NAV kontor som skal «rykke nærmere arbeidsgivere» og sikre brukerne mer effektive og målretta tiltak ble ideen om Jobbspesialister spilt inn (Arbeids og sosialdepartementet, 2015) Etter en forsøksperiode i utvalgte fylker i perioden 2014 - 2017, ble det iverksatt en nasjonal satsning på Jobbspesialister og SE i 2017. Tiltaket, som i NAV kalles «Utvidet oppfølging – Tiltak i egenregi,» har siden 2017 ansatt veiledere i alle fylker. Per i dag er det ansatt 550 veiledere på landsbasis.

4.2 Jobbspesialist og Utvidet Oppfølging – Tiltak i egenregi

En Jobbspesialist er en veileder i tiltaket Utvidet Oppfølging – Tiltak i egenregi» med hovedfokus på arbeidsinkludering for brukere med utvidet oppfølgingsbehov. Det vil si arbeidssøkere med behov for mer hjelp til å finne en varig jobb enn det en ordinær saksbehandler i NAV kan tilby. I de faglige føringene fra Arbeids- og velferdsdirektoratet (Arbeids - og velferdsdirektoratet, 2018a, 2019c) er det satt opp fem vilkår som en Jobbspesialist må oppfylle:

- Arbeidssøkerporteføljen skal være mellom 12 og 20 deltakere.
- Jobbspesialisten skal kun utføre oppgaver som er beskrevet i Kvalitetsveileder
- De skal bruke Supported Employment (SE) metodikken i hele prosessen.
- De skal ta utgangspunkt i den enkelte arbeidssøkerens interesser, ferdigheter og helse.
- For å utvikle sin fagkompetanse skal de være tilknyttet et jobbspesialistteam og en metodeveileder.

Kvalitetsveileder det vises til i punkt to er utviklet av Arbeid og velferdsdepartementet (se vedlegg). Den er utviklet som et verktøy for vekst og utvikling, for å understøtte god praksis i SE metodikk. Hvert team har halvårlig gjennomgang av veileder. Gjennomgangen består av intervjuer av Jobbspesialister, metodeleder og personallede. Intensjonen er å sikre fokus på metode, og best mulig implementering av SE i NAV kontorene.

Jobbspesialistene skal jobbe i team på 2-10 Jobbspesialister og utgjøre et fagmiljø. En anser utvikling av fagmiljø som sentralt for å lykkes. Særlig i en oppstartsfase. Både med hensyn til å kunne støtte hverandre, men sikre et felles fokus på metode. Jobbspesialister skal ikke utføre ordinær saksbehandling (Arbeids og sosialdepartementet, 2015).

Det skal ansettes en Metodeleder per team. Metodeleder skal ha ansvar for inntil maks 10 Jobbspesialister og har ansvar for faglig oppfølging av den enkelte. I tillegg kommer ansvar for månedlig rapportering. Metodeleder har en portefølje på inntil 10 arbeidssøkere. En antar at Metodeleder, ved å selv være tett på, vil fremstå som en troverdig veileder i møtet med Jobbspesialistene.

Arbeids- og velferdsdirektoratet har utarbeidet et veiledningshefte for oppfølgings- og inkluderingsarbeidet av kandidater med spesielle oppfølgingsbehov. I heftet blir det framhevet fem metodiske premisser som skal rettlede Jobbspesialistenes arbeid i NAV:

- Å ta utgangspunkt i brukers ønsker og ressurser (brukermedvirkning).
- Kunnskap om arbeidsmarkedet og erfaring med å samarbeide med arbeidsgiver om arbeidsinkludering
- Kunnskap om den aktuelle arbeidsplassen, arbeidsoppgaver, arbeidsgivers forventninger og den enkeltes støttebehov
- Samhandlingsferdigheter
- NAV/sosialfaglig, helsefaglig og pedagogisk kunnskap og ferdigheter som støtter opp rundt arbeidsrelasjonen (Schönfelder et al., 2020).

Disse fem metodiske premisser er med å danne grunnlag for rekruttering av Jobbspesialister, samtidig viser nyere utlysningstekster at det ikke kun er NAV og sosialfaglig bakgrunn som blir etterspurt, men at annen aktuell erfaring kan erstatte disse.

De viktigste måltall til Jobbspesialistene er å lykkes med 65 % overgang til arbeid i løpet av et år for de kandidatene man jobber med. I tillegg skal hver Jobbspesialist i full stilling, i snitt, skrive ut minst 9 personer i jobb pr år.

Forøvrig setter Kvalitetsveilederen for Jobbspesialister (vedlagt) rammer og målsetninger for Jobbspesialistenes arbeid. I Kvalitetsveilederen beskrives en forventning om at alle jobbspesialister har jevnlig og hyppig kontakt med arbeidsgivere for på den måten å utvide nettverk og kjennskap til hva som foregår i det lokale arbeidsmarkedet. For å oppnå høyest score på dette punktet er det forventet seks nye arbeidsgiverbesøk hver uke. For å score

maksimalt på kvalitetspunktet som gjelder utetid, må Jobbspesialistene tilbringe minst 40 % av arbeidstiden utenfor kontoret.

Jobbspesialistene måles, med unntak av de to siste punktene, per team (Schönfelder et al., 2020).

4.3 Hva er Supported Employment?

Konseptet, prinsippene og verdiene i Supported Employment (SE) er basert på arbeid gjort i Nord – Amerika på 1980 tallet. Dette arbeidet viste at mennesker med store lærevansker kan utføre lønnet, arbeid, inkludert arbeidsoppgaver. (*EUSE-Toolkit-2010.pdf*, u.å.) Metoden ble så utviklet til å også gjelde arbeidssøkere med andre funksjonsnedsettelse og begrensninger.

Definisjon på Supported Employment er: «Providing support to people with disabilities or other disadvantaged groups to secure and maintain paid employment in the open labour market» (*EUSE-Toolkit-2010.pdf*, u.å., s. 12).

SE har fokus på at den enkelte så raskt som mulig skal utplasseres på en ordinær arbeidsplass («place then train») og få opplæringen der. Dette er en metodisk tilnærming som ser ordinært arbeid som det viktigste målet og virkemidlet, med utgangspunkt i Empowerment og brukers eget ønsker. Arbeidssøkingen skal skje ut fra den enkeltes egne ønsker og preferanser.

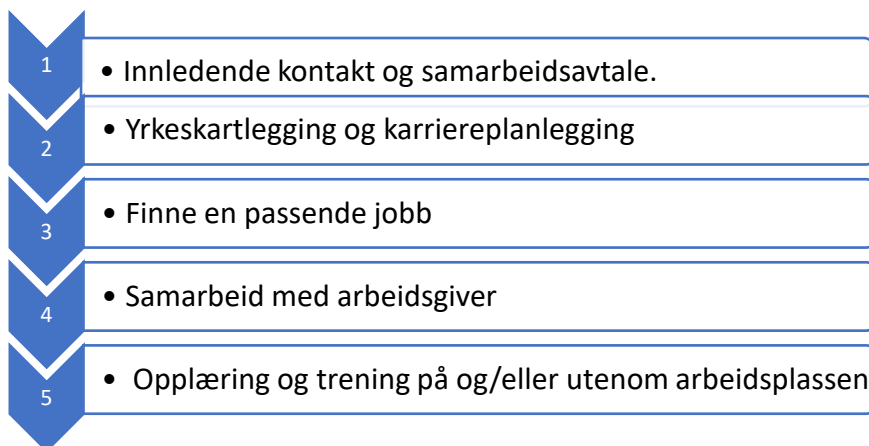
Metoden innebærer å få personen raskt i ordinært, betalt arbeid (personen skal motta ordinær lønn), for så å følge opp med nødvendig opplæring og støtte (*EUSE-Toolkit-2010.pdf*, u.å.).

European Union of Supported Employment har utviklet en femtrinnsprosess som er anerkjent som en europeisk modell for god praksis. Modellen er utviklet på bakgrunn av jobbspesialisters erfaringer som viser at inkluderingsforløp i SE som regel preges av fem faser:

1. Innledende kontakt og samarbeidsavtale Her gis jobbsøker nødvendig informasjon på en hensiktsmessig måte slik at vedkommende settes i stand til å foreta informerte valg om bistand.
2. Yrkeskartlegging og karriereplanlegging Kartlegging av jobbsøkers interesser, ferdigheter og bistandsbehov der jobbsøker selv identifiserer ønske om jobb i samsvar med interesser, ambisjoner, behov, forutsetninger og erfaringsbakgrunn. Utvikling av handlingsplan basert på en myndiggjøringstilnærming der jobbsøker foretar karrierevalg og deltar i utforming av eget arbeidsprosjekt.

3. Finne en passende jobb. Vurdere hvilke aktiviteter som best matcher jobbsøkers behov.
4. Samarbeid med arbeidsgiver. Kartlegging av muligheter som fins hos den enkelte arbeidsgiver, blant annet med tanke på støtte og tilretteleggingsbehov. For å etablere og utvikle samarbeid med arbeidsgiver nyttes modellen «Tre kopper te». Det innebærer tre møter med arbeidsgivere: Et møte for å bli kjent, neste møte for å kartlegge arbeidsgivers behov, og et tredje møte for presentasjon av aktuell(e) kandidat(er). Et annet sentralt begrep i denne fasen er Jobbmatching. Det betyr, at en via sitt samarbeid med arbeidssøker og arbeidsgiver finner passende jobber til jobbsøkere og riktige kandidater til arbeidsgivers behov.
5. Opplæring og trening på og/eller utenom arbeidsplassen Nivå, mengde og hvilken støtte som skal gis, avhenger av den enkeltes behov og arbeidssituasjon. Gradvis nedtrapping av støtte som erstattes med oppfølging fra kollegaer (*EUSE-Toolkit-2010.pdf*, u.å.).

Modell av 5 trinns prosessen i Supported Employment



Målet er, via bruk av SE, å få arbeidssøkere raskest mulig ut i ordinært arbeid.

5. Funn

Dette kapittelet presenterer funn som besvarer problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål; «Hva innebærer det å være Jobbspesialist i Team X», «Hva motiveres de av»? Hvilke tanker gjør seg om fremtiden i rollen som Jobbspesialist? Og til slutt; «Hvordan bør en lede en Jobbspesialist»?

Sitater brukes for å eksemplifisere fremkomne meninger. Hovedvekten er lagt på synspunkter som er felles, samt nyanser og avvik som er vurdert som viktig.

5.1 Rollen som Jobbspesialist

For å få innsikt i Jobbspesialisten sin hverdag starter jeg med å beskrive hvordan jobben arter seg. Funnene søker å besvare forskningsspørsmålet: «*Hva innebærer det å være Jobbspesialist i Team X?*».

5.1.1 En dag på jobben

Som beskrevet i punkt 4.2 er hovedmålet med tiltaket Utvidet Oppfølging å skaffe arbeid til arbeidssøker. Målet fremstår som klart for alle Jobbspesialistene, i tillegg oppfattes det som viktig og godt. Arbeid anses som sentralt i menneskers liv. Det er en arena for sosial omgang, faglig utvikling og inntektssikring. Metoden som benyttes er Supported Employment (SE). Oppsummert beskrives den slik: En starter samarbeidet med en trekantsamtale med arbeidssøker, NAV veileder og Jobbspesialist. Arbeidssøker får informasjon om hva Jobbspesialisten kan bidra med, og en får avklart arbeidssøkers motivasjon. Jobbspesialistene bruker deretter mye tid på å bli kjent med arbeidssøker og deres behov. De bruker også mye tid på å bli kjent med arbeidsgivere etter en modell kalt «3 kopper te» som innebærer tre møter med arbeidsgivere: Et møte for å bli kjent, neste møte for å kartlegge arbeidsgivers behov, og et tredje møte for presentasjon av aktuell(e) kandidat(er). Jobbmatching dreier seg om å finne passende arbeid til jobbsøkere og riktige kandidater til arbeidsgiver. Jobbspesialisten følger opp arbeidssøker i seks måneder etter ansettelse. For å motivere arbeidsgiver kan Jobbspesialist innvilge ulike økonomiske tilskudd til arbeidsgivere, for eksempel dekning av lønnsutgifter en periode, mentortilskudd eller mer generelle økonomiske tilskudd.

På spørsmål om å beskrive en vanlig dag på jobben, måtte informantene tenke seg om, flere ble også lattermilde. En vanlig dag fremsto som vanskelig å beskrive da ingen dag er lik og dagene blir sjelden som planlagt. Summen av deres refleksjoner er at en hverdag består av relasjonsbygging til arbeidssøker og arbeidsgiver, rapportering og enkel saksbehandling. Det poengteres hvor viktig fleksibilitet er, det og være i stand til å endre plan underveis. I tillegg blir det poengtert at alle jobber ulikt. En Jobbspesialist beskriver det slik:

Selv om vi jobber etter Supported Employment så blir det veldig ulikt hvordan en jobber. Vi er ulike, brukerne er forskjellige, og alle får ulike oppfølging. Skreddersøm til den enkelte. Alle har ulike behov, ergo jobber jeg ulikt. Vanskelig å beskrive en dag. (Informant 4)

Selv om de oppgir å jobbe ulikt, at alle har sin måte å gjøre det på, preges beskrivelsen av hverdagen av at en følger metoden Supported Employment sin femtrinnsprosess. Det starter med kontaktetablering og fortsetter med yrkeskartegging, finne passende jobb, samarbeide med arbeidsgiver og gi støtte til arbeidssøker etter jobbstart. Særlig starten betegnes som viktig. En sier:

Relasjonsbygging er det grunnleggende. Du må kjenne arbeidssøker godt, bygge relasjon. Klarer du det får du tillit og handlingsrom. Du må finne ut hva som passer den brukeren og lete etter passende arbeidsgiver. Så må du bygge relasjon til arbeidsgiveren. Få dens tillit. Disse to skal så møtes. Gjør du en god jobb der så klaffer det. (Informant 8)

Fokuset på starten av samarbeidet, det å få en god relasjon, blir beskrevet som sentralt. Om en lykkes med å opparbeide tillit til arbeidssøker og arbeidsgiver, vil muligheten til å veilede, motivere og eventuelt korrigere være større. Relasjonsbygging ses på som tidkrevende, samtidig sentral for å lykkes.

Hvordan relasjonsbyggingen utføres, hvordan en blir kjent, varierer. Noen tar samtaler på kontoret, andre via spaserturer i byen, på kafeen, i bilen og lignende. Felles for alle er at de gjør det de tenker er best for arbeidssøker, det vil si hvilken arena de opplever som tryggest. Følgende to sitat beskriver mangfoldet:

Jeg opplever at de forteller mye mer når vi er ute og kjører versus i samtale på kontoret. Slapper mer av. Ikke så skummelt det som å sitte på kontoret mitt. (Informant 3)

Jeg hadde en bruker som var veldig syk. Som ble stresset av å sitte inne. Vi møttes og gikk tur rundt ett vann. Så gikk vi rundt og rundt til praten dabbet av. Terapeutiske runder. (Informant 7)

Jobbspesialistene beskriver seg selv som kreative og fleksible. De legger til rette for å oppnå den tilliten de trenger for å kunne motivere og støtte arbeidssøker i prosessen mot arbeid.

Når tilliten er etablert og yrkeskartleggingen er klar, er det opp til Jobbspesialisten å finne passende jobb til arbeidssøker. For å lykkes med dette fordrer det en bred og inngående kjennskap til lokalt næringsliv. En kjennskap en utvikler via bedriftsbesøk, ved å lese bedriftenes hjemmesider, ved å samarbeide med kollegaer som har kunnskap om bedriftene fra tidligere og lignende. Kontaktetablering med arbeidsgivere beskrives som tid - og energikrevende. Både med hensyn til forarbeid, men også selve bookingen av avtaler.

Hvordan en skal gå frem for å bygge relasjon til, og avdekke mulig jobbmuligheter hos arbeidsgiver kalles jf SE «Three cups of tea.» (hva det innebærer er beskrevet i starten av kapitlet) Denne metoden beskrives som omfattende, og ofte ikke hensiktsmessig. En av Jobbspesialistene beskriver det slik:

Jeg er tilhenger av å bruke fornuften. Når jeg er ute hos ny arbeidsgiver så kalles dette «kopp te» møter og ifølge SE skal jeg ha 3 slike møter før jeg kan presentere en mulig kandidat. Det vil si første møtet skal kun være «hilsemøte», så et møte hvor en blir mer kjent. Om en i det møtet hører at arbeidsgiver har behov for arbeidskraft og du besitter en kandidat som passer; ja da kan du forsøke å få til et møte tre hvor får du kan presentert kandidat. Jeg kjenner på situasjonen, om det i første møte er anledning og det føles naturlig å gjøre alt på en gang, ja så gjør jeg det. Det er ikke bra å sløse bort tiden til arbeidsgiver. (Informant 1)

Hovedinntrykket er at de kun unntaksvis opplever å trenge tre møter før de kan presentere aktuell arbeidssøker. Det fremstår ofte som kunstig å dele opp kontaktetableringen i flere møter. Jobbspesialistene ønsker ikke å misbruke arbeidsgivers tid, og bruker sin erfaring og vurderer i hvert enkelt tilfelle hva som er nødvendig.

Hvordan en velger å komme i kontakt med ulike bedrifter varierer. Både med hensyn til hva som anses som viktig for å lykkes i samarbeidet med arbeidsgiver, men også hvordan det gjøres. Det en Jobbspesialist opplever å måtte planlegge og jobbe mye med, løser andre mer

uformelt. Dette ble særlig tydelig knyttet til oppsøkende kontakt med nye arbeidsgivere.

Følgende to sitat viser mangfoldet:

Arbeidsgiverrunder løser jeg ved å sette av en halv eller hel dag, og tar «drop in» (ikke avtalte møter) besøk. Når jeg skal ha sånne dager så er det mye forarbeid rent administrativt. Først finne bedrifter, så sjekke i systemet om det er noen som nylig har vært der, eller om de allerede har noen fra NAV inne. Jeg ønsker ikke å mase på arbeidsgiver. Så det tar ganske så lang tid å få sjekket ut alle før «drop in». (Informant 2)

Jeg ønsket kontakt med et kantinefirma ved XX. Jeg var i området, kjørte ut, hadde ikke avtale. Jeg kom til porten, hadde ikke navn eller noe. Dette var et innfall. Så ser jeg en kantinebil hvor det står en mann utenfor. Jeg går bort til han og ber om telefonnummeret til sjefen hans. Det får jeg og jeg ringer og spør om han har 5 minutt. Det har han. Så han kommer og henter meg, jeg fikk presentert meg, blitt kjent ol. Så trenger ikke gjøres så avansert. (Informant 3)

Sitatene over viser ytterpunktene knyttet til kontaktetablering med arbeidsgiver. Det noen bruker mye tid på å planlegge og gjennomføre, tar andre på «sparket». Det gjennomgående var at arbeidsgivermøter planlegges og bookes via telefon Prosessen som beskrives som tid – og energikrevende.

Delen av jobben, hvor Jobbspesialisten skal oppsøke og etablere samarbeid med ulike arbeidsgivere, fremstår som mest utfordrende. Den krever andre egenskaper. Egenskaper de beskriver som «være mer frempå», «selger», «freidig», «utadvendt». Det blir mer om dette i punkt 5.1.2.

Selvstendighet og rom for å legge opp hverdagen beskrives som viktig, Samtidig oppgir informantene at selvstendigheten har en bakside, nemlig ensomhet. Det er utfordrende å ha totalansvar for en portefølje, de må ta mange vurdering og avgjørelser, gjerne uten å ha mulighet til å drøfte med kollega og metodeleder i forkant. En Jobbspesialist beskriver det slik:

Vi må ta selvstendige valg i jobben hele tiden, sjelden at jeg drøfter noe med kolleger for ting går fort når en er ute i møte med arbeidsgiver. For eksempel i forhandlinger om lønnstilskudd, mentor eller andre ting. Jeg må ta avgjørelsene der og da. Og det

kan være litt slitsomt, jeg føler meg litt alene. Er dette riktig for arbeidssøker? Kan jeg innvilge dette? (Informant 2)

På spørsmål om hvordan det er ensomt svarer samme person:

I forhold til at alle har hver sine rutiner på en måte, hver sine kandidater og er ute og springer, er på farten. Vi har ikke rutiner for å spise lunsj sammen. Klart vi gjør det når det passer, men det er sjelden.

Selvstendigheten en ønsker og trenger for å utføre jobben, fører til en opplevelse av ensomhet. De har alle ulike måter å løse arbeidsdagen på, noe som resulterer i få treffpunkt i en vanlig arbeidsdag.

Teamet og teammøter fungerer som motvekt til ensomhet. Informantene beskriver teamet som godt. De trives sammen, er gode kollegaer og lærer av hverandre. Samtidig er det gjennomgående at de ønsker mer kontakt med hverandre.

Nylige endringer i møtestruktur blir beskrevet som positivt, noe som er med å begrense opplevelsen av ensomhet. En av Jobbspesialistene setter ord på dette på følgende måte:

Nå har vi begynt å treffe hverandre ansikt til ansikt 1 gang per måned, i tillegg til videomøte hver 14 dag. Vi drøfter saker, lufter ting, backer hverandre, trøster og heier. Når du føler det er litt ensomt så er det greit å få treffes, «bli sett» og lære noe nytt. (Informant 3)

Faste møtepunkter, arenaer hvor en kan dele erfaringer, være åpen om utfordringer og faglig påfyll blir viktig for å forebygge ensomhet.

En finner også motsatt til i hvilken grad en ønsker og trenger et støttende team rundt seg.

Informant fire uttrykker det slik:

Alle har frihet til å jobbe slik vi vil. Ikke helt forskjellig, men vi er ulike ergo blir det ulikt. Men vi støtter hverandre. Noen sier vi har ikke noen teamfølelse. Og da kan jeg svare «er ikke det greit da?» He he. Det er så personavhengig hva en trenger.

(Informant 4)

Jobbspesialistene beskriver et team hvor en støtter hverandre, men i hvilken grad en ønsker og trenger dette varierer.

Som jeg nå har vist, kan en «vanlig dag» på jobben inneholde stor variasjon. Arbeidet ledes av metoden SE. De ulike prosesstrinnene og målene er satt, men hvordan de løses er ulikt da Jobbspesialistene har ulik bakgrunn og erfaring. I tillegg er arbeidssøkerne og arbeidsgiverne ulike, noe som fører til at Jobbspesialistene styrer sin måte å jobbe på i tråd med de ulike behov.

Jobbspesialistene oppgir å ha en utfordrende, men spennende hverdag. En hverdag de i stor grad styrer selv. Selvtendigheten oppgis å være sentral for å trives, samtidig viser funn at den også kan føre til ensomhet. Noen opplever dagens organisering som tilstrekkelig, flesteparten ønsker at en hadde mer støtte fra kollegaer og er interessert i å se på andre måter å løse dette på.

I neste punkt vil jeg gå dypere inn i «spennet» informantene beskriver som en sentral del av hverdagen. Et spenn de i større eller mindre grad er bevisst på, men som er styrende for arbeidsdagen og for motivasjonen.

5.1.2 Veileder og selger

Å være Jobbspesialist innebærer både å kunne ta rollen som veileder og som selger, alt etter hva oppgaven og situasjonen krever. En Jobbspesialist beskriver tosidigheten i rollen følgende:

En skal både være veileder og en litt sånn selgertype, men likevel ikke på en måte. Vanskelig å finne en person som er god i begge roller. Det er vanskelig for de to rollene henger ikke helt sammen. Krever ikke det samme. (Informant 7)

En skal både være god på kontaktetablering og veiledning av arbeidssøker, samtidig som en skal kartlegge og kontakte aktuelle arbeidsgivere. I motsetning til arbeidssøker, som selv har bedt om kontakt med Jobbspesialist, har flesteparten av arbeidsgiveren ikke et bevisst ønske om kontakt og samarbeid. Det er denne delen av jobben, den oppsøkende mot arbeidsgiver, Jobbspesialistene betegner som «selger».

Jobbspesialistene oppgir å ha sin styrke innen veiledning, og beskriver den oppsøkende delen som mer utfordrende. De ønsker ikke å være påtrengende, og sannsynligheten for å bli avvist, oppleves som ubehagelig. Arbeidsgivere beskrives som hovedsakelig imøtekommende og positive til å møte Jobbspesialist. Til tross for dette er uvissheten om hva som møter dem,

med på å gi grobunn for bekymring og vegring mot å ta kontakt. En Jobbspesialist beskriver det slik:

Ja noen er jo arrogante, vil ikke ha kontakt med oss. Tenker at våre arbeidssøkere ikke er brukende hos dem. At de ikke er gode nok. Men de representerer ikke flertallet. Absolutt ikke. Jeg har god erfaring. Men det å bli avvist en gang, ja det sitter litt i. Og gjør det mer utfordrende neste gang jeg tar opp telefonen, eller går på «drop in» besøk (uanmeldte besøk). (Informant 1)

Arbeidsgivere beskrives som mer eller mindre åpne for å rekruttere inn arbeidssøkere som av ulike grunner står utenfor arbeidslivet. Jobbspesialistene er bevisst denne variasjonen, de vet de potensielt kan bli avvist, noe som beskrives som ubehagelig og kan føre til motstand mot å kontakte. Selv om den oppsøkende delen beskrives som utfordrende, beskrives den også som spennende. En sier:

Jeg gruer meg hver gang, er ikke helt meg å gå ut slik.. Men det er jo ute det er kjekt! Hver gang jeg er ute så tenker jeg; det er jo dette som er livet he he. (Informant 5)

I andre del av skalaen beskriver en Jobbspesialist oppsøkende virksomhet som utelukkende positivt. Denne Jobbspesialisten kan også fortelle om negative opplevelser, det å bli avvist, men det bekymrer ikke. Jobbspesialisten formulerer det slik:

Ja da er det jo bare å kjøre videre. Det er slik som skjer. Kan ikke «vinne» hver gang. Neste gang blir bra. (Informant 3)

Gjennomgående funn viser at Jobbspesialistene gruer seg til å oppsøke arbeidsgivere. De vet de kan bli avvist, det fører til usikkerhet og ubehag. Samtidig beskrives det som spennende og gøy. Når en våger, så gir det energi. Unntaket er informant 3 som kun opplever denne oppsøkende delen av jobben som givende.

Det ble, i denne studien, ikke bevisst fokusert på hvilken utdanning og erfaring en har med seg inn i rollen som Jobbspesialist. Studien kan med andre ord ikke si noe om hvilken utdanning og erfaring som fører til de ulike preferanser. Det ble poengtert av informantene at personlige egenskaper, utdanning og erfaring har betydning. Hovedinntrykket er at de som er gode på veiledning opplever den andre delen av jobben, det vil si selgeren, som krevende. Og vice versa. Rollene krever ulike egenskaper. Følgende sitat beskriver dette:

Om du er nyutdannet sosionom, så kan dette med å gå på bedriftsbesøk være tøft. For da er du nok best på veiledning, ikke salg. (Informant 5)

Og er du en selgertyper så vil du elske resultater, og da er det utfordrende for det du skal selge er ikke særlig salgbart. (Informant 4)

Sitatene over viser til at en avhengig av hvor en har sin styrke, så vil den andre delen av jobben fremstå som mer slitsom.

Til tross for at selgerdelen oppleves som krevende oppgir Jobbspesialistene at kontakt med arbeidsgivere er nødvendig og viktig. De må, for å kunne formidle arbeidssøker til arbeid, kjenne arbeidsmarkedet og ulike arbeidsgivere godt. Metodeleder bekrefter behovet for denne tosidigheten og sier følgende:

Du skal være en jobbspesialist. En spesialist på jobb. Og du skal vite hva som er forskjellen på Dekk 1 og Vianor. De gjør mye det samme, men det er forskjeller på arbeidsmiljø. Du skal vite hvorfor «Per» vil passe perfekt hos den ene, men er helt utelukket til jobb hos den andre. Sånn ting må du være ute for å vite. For å bli kjent. Så derfor skal vi ha mye utetid. Det viser seg at det er viktig å holde trykket.

Denne detaljkunnskapen oppnås kun ved å oppsøke arbeidsgivere, og er jf Jobbspesialistene det som skiller dem fra ordinære veiledere i NAV. De skal ikke kun veilede og motivere, de skal være spesialister på jobb. De må håndtere begge roller.

Til tross for at jobben inneholder arbeidsoppgaver som er utfordrende å løse for en og samme person, er Jobbspesialistene tydelige på at kombinasjonen av å jobbe med arbeidssøker og arbeidsgiver er riktig og viktig. De er avhengig av å både kjenne sin vare, (arbeidssøkeren) og kjøper (arbeidsgiver) for å lykkes med «salget», nemlig å bistå arbeidssøker ut i arbeid. En Jobbspesialist beskriver det slik:

Jeg kjenner arbeidssøkerne mine godt etter mange samtaler. Jeg vet hva personen kan og ikke kan. Vi har hatt mange møter så jeg vet om personen dukker opp, er presis og lignende. Dette gjør det enklere for meg å «selge». Jeg vet hva jeg selger. (Informant 2)

Samme informant sier videre:

Jeg synes det er bra at vi har så tett kontakt med både arbeidssøker og arbeidsgivere. Det er viktig for å lykkes. Vi må være ute. For jobbene og muligheten kommer jo ikke til oss. Vi må ut og lete de frem.

Kombinasjonen av veileder og selger, beskrives som utfordrende, men beskrives også som avgjørende for å lykkes med å få arbeidssøker ut i arbeid.

I følge Jobbspesialistene vil det, ved nyansettelser, være viktig å være bevisst denne tosidigheten. At ledelsen må se etter personer som ikke bare er i stand til å stå i dette «spennet», men også trives med det. En jobbspesialist gir følgende beskrivelse:

Vi skal selge folk, men du må også kunne bygge relasjoner og veilede. Du må kunne forstå ulike diagnoser, utfordringer ol. At det er samsvar mellom person og jobb. At du ikke bare selger «flatt» ut noen som ikke er klar for den type jobb. Du må selge inn personen slik den er. (Informant 7)

Jobbspesialistene er opptatt av fremtidig rekruttering. Det å ansette «rett», det å få inn noen som forstår rollen, som ønsker og evner å stå i den over tid blir fremhevet som viktig. Ikke minst med hensyn til stabilitet i teamet. Mer om dette i punkt 5.3 «Fremtid i Rollen».

Som funnene over beskriver skal en Jobbspesialist kartlegge, motivere og styrke arbeidssøker, samtidig som en skal oppsøke arbeidsgivere og motivere de til å ta imot. Det fordrer kompetanse på både relasjonsbygging og veiledning, men også det informantene beskriver som «salg».

Gjennomgående funn i denne studien viser at Jobbspesialistene har sin styrke innen veiledning, og opplever oppsøkende kontakt med arbeidsgiver som den mest krevende delen av jobben. Samtidig beskrives dette som «skrekkblandet fryd», noe som både er skremmende og spennende. Unntaket er en informant som opplever det utelukkende som positivt.

Mine funn tyder på at det er en opplevd, men ikke alltid uttalt, tosidighet i rollen som Jobbspesialist. Dette beskrives som krevende, men også spennende. Uavhengig av hvordan en opplever de ulike rollene, er det en uttalt enighet om at begge deler er viktig for å lykkes med jobben. En må håndtere begge.

5.2 Hva er det som motiverer Jobbspesialistene?

Som vist i 5.1, og som bekreftes av tidligere forskning på Jobbspesialister (Schönfelder et al., 2020) er jobben som Jobbspesialist sammensatt. Jobbspesialistene må utføre arbeidsoppgaver som krever ulike egenskaper. Noen egenskaper opplever de å ha sin styrke innen, andre er mer utfordrende. Så hva er det som motiverer Jobbspesialistene? Hva er det som gir energi?

Funnene presentert under omhandler informantenes beskrivelser av hva som motiverer og driver dem og er tenkt å besvare forskningsspørsmålet: «*Hva motiveres de av*»?

5.2.1 Rollens innhold

Som beskrevet i punkt 5.1.1 er rollen som Jobbspesialist preget av en tosidighet. En skal være både veileder, men også selger. Denne tosidigheten beskrives som krevende, samtidig som den beskrives som motiverende. Den både gir, og tar. Følgende sitat beskriver dette:

Det som gir energi er jo mangfoldet, variasjonene. Dette er ikke en rutinejobb. Du vet ikke hva dagen bringer, du vet ikke hvem kandidaten eller arbeidsgiver er. Det gir energi. (Informant 1)

Jobbspesialistene oppgir tosidigheten som sentral for motivasjon og ble også, av enkelte, beskrevet som en direkte årsak til at en valgte å søke jobben. En Jobbspesialist beskriver det slik:

Det å ha en jobb hvor du både får bli godt kjent med arbeidssøker, samtidig som du må kjenne arbeidsmarkedet og kunne overbevise, selge og sikre kandidaten jobb; ja det oppleves som en god kombinasjon. Så denne jobben ville jeg ha. (Informant 3)

Som beskrevet i punkt 4.2 skal hver Jobbspesialist ha oppfølging av inntil tjue arbeidssøkere. Antallet kan variere noe. Det er opp til Metodeleder og den enkelte Jobbspesialist å avgjøre hvor mange en har inne, til enhver tid.

Informantene poengterer at antall arbeidssøkere de skal følge opp, er sentralt for å trives i jobben. De ulike fasene i samarbeidet (kontaktetablering, karriereplanlegging samarbeid med arbeidsgiver og lignende) tar mer eller mindre tid, og det er viktig å ikke ha for mange. Det skal være tid til å følge opp hver enkelt bruker. En av Jobbspesialistene oppgav antall arbeidssøkere som en del av motivasjon for å søke jobben og sier følgende:

Om en har ansvar for mange arbeidssøkere strekker en ikke til. Da hjelper en dessverre ofte de som skriker høyest, noe som ikke føles godt. Så da denne utlysningen

kom så «ropte» den på meg. Passe antall og en arbeidsmetode jeg tror på. (Informant 1)

Ved å ha for mange arbeidssøkere i sin portefølje frykter en at egen innsats ikke blir styrt av behov, men av hvem som er best på å synliggjøre sine ønsker, den som bruker stemmen best.

Å ha en blanding av krevende, men også arbeidssøkere med færre utfordringer, beskrives som meningsfullt. Jobbspesialistene er innforstått med at arbeidssøkere de får kontakt med har utfordringer som gjør det krevende for de å komme i jobb på egenhånd, samtidig så ønsker en ikke at gruppen skal bli for utfordrende. Målet er å 65% overgang til jobb, og for lykkes med dette vil sammensetning i gruppen være vesentlig. En Jobbspesialist beskriver det følgende:

Vi skal ikke hjelpe de som egentlig kan klare dette selv. Samtidig blir det feil om vi kun sitter igjen med kun de aller tyngste. Vi må ha en kombinasjon for å holde motet oppe.
(Informant 5)

Trivsel og motivasjon er med andre ord også knyttet til måloppnåelse. Dette funnet blir nærmere presentert i punkt 5.2.3; Måloppnåelse.

5.2.2 Autonomi, selvstendighet og anerkjennelse

Autonomi, rom til å løse jobben slik en selv ønsker, beskrives som viktig for motivasjonen. Målene og metoden er satt, men hvordan en jobber er i stor grad opp til den enkelte. Ett typisk sitat belyser det slik:

Det at jeg kan styre dagene mine selv. Jeg kaller inn brukere, jeg kan bestemme at jeg har en dag i uka til skriving, jeg kan bestemme at 2-3 dager er bare oppfølging i bedrift. Den dagen der skal jeg ha fri for avtaler for da skal jeg ta det som dumper inn, eller det som eventuelt har blitt liggende. Så jeg kan styre den biten selv. At du har den tilliten fra både Metode og Personalleder på at de ikke har behov for å spør meg, se meg ikke i kortene. De stoler på jeg gjør jobben min. Det er helt strålende.
(Informant 1)

Det er stor variasjon i hvordan Jobbspesialistene legger opp sitt arbeid. Mens noen legger detaljerte planer, velger andre å ta oppgavene mer som de kommer. Felles er at handlingsrommet beskrives som viktig. Det er en tillitserklæring som verdsettes høyt.

Informantene beskriver seg selv som selvstendige, sterke personligheter som ikke liker å bli detaljstyrt. De tror ikke de hadde utført mer og bedre arbeid ved å bli tettere fulgt opp. Heller tvert imot. En Jobbspesialist gir følgende beskrivelse:

Jeg hadde ikke fått flere ut i jobb om det satt en sjef inn på nabokontoret her og fulgte meg tett. Jeg jobber selvstendig, og med en sjef som var for ivrig ved siden her. Ja det hadde virket mot sin hensikt. Tatt litt piffen fra meg. (Informant 3)

En anser ikke ledelse som følger en for tett som noe positivt. Heller motsatt. Det vil kunne demotivere, oppleves som mistillit.

Å bli sett, å få ros, støtte og takk det vil si tilbakemeldinger og anerkjennelse er med på å sikre motivasjonen. Det inkluderer tilbakemeldinger fra leder, teamet, arbeidssøker og arbeidsgiver. Følgende to sitat beskriver det slik:

Det er en kjekk jobb. Givende. Spesielt når du får det til og arbeidssøker er glad og takknemlige. (Informant 2)

En får innspill og tilbakemeldinger fra arbeidsgiver også. Det gjør det kjekt å jobbe her. (Informant 4)

Det blir, særlig i sammenheng med beskrivelser av en noe ensom jobb, poengtert at det å få tilbakemeldinger og anerkjennelse blir viktig for motivasjonen. Via tilbakemeldinger får en bekreftelse på at det en gjør er riktig, eventuelt at en må endre på noe. Det var gjennomgående å høre om behov for mer tilbakemeldinger, og de anser at teammøtene kan utvikles til å inneholde mer av dette.

Tilbakemelding om egne resultater ble også poengtert som sentralt for motivasjonen, noe alle får via månedlige resultatmøter med Metodeleder. I disse møtene går en gjennom porteføljen, informerer om utvikling, hva har en lykkes med og hva har ikke gått som ønsket.

Jobbspesialistene poengterer at det er godt å lykkes med å få arbeidssøkere ut i jobb, men vel så viktig er det å få støtte for at en klarer å stå i krevende prosesser. Prosesser som ofte er svært lange og som kan ende med at en må skrive arbeidssøker ut av tiltaket uten å lykkes.

Metodeleder sier:

Når vi har status samtaler en gang i måneden så er jeg opptatt av å gi anerkjennelse inkludert for at de klarer å stå i det. For det er ofte veldig lange prosesser. Noen arbeidssøkere forsøker seg i mange jobber uten å lykkes. Og ender kanskje med å bli

skrevet ut, uten jobb eller annet å gå til. Det vet jeg hvordan føles, og det er viktig å anerkjenne.

Metodeleder anser ikke kun måloppnåelse i form av at arbeidssøker går ut i arbeid som suksess. Vel så viktig blir det å berømme og anerkjenne at en klarer å stå i krevende prosesser. En vil ikke lykkes med alle. Ved å være tydelig på at prosessen også er viktig, at veien av og til kan bli målet, det er jf Metodeleder med på å sikre motivasjon for videre arbeid.

5.2.3 Måloppnåelse

Som tidligere beskrevet har Jobbspesialistene tydelig mål å jobbe mot. Noe som, i sum, oppleves som positivt. En sier:

Ja vi er vel de som blir mest målt i NAV. Ikke hørt om noen som blir målt slik før. Jeg synes det er helt greit. De fleste målene er greie, andre er helt håpløse. (Informant 7)

Det er særlig to måltall som ikke anses som hensiktsmessig, som stresser mer enn de andre. Det er kravet om utetid og antall bedriftskontakter per uke. Måltallene er på henholdsvis 40% og 6 kontakter per uke. Jobbspesialistene, inkludert Metodeleder, anser disse målene som umulige å nå. Dette skyldes at arbeidets art ikke tillater en å være så mye ute. Mye av tiden går med til å bli kjent med arbeidssøkere og behovet for kontakt med arbeidsgivere varierer. En Jobbspesialist beskriver det slik:

Har jeg nylig tatt inn fem nye kandidater, så er jeg lite ute. Da fokuserer jeg på å bli kjent med de nye. (Informant 2)

En annen informant beskriver det følgende:

Jeg er aldri ute 40% i uke. Aldri noen gang. Det er helt utopisk at jeg skal være ute 40%. Kommer aldri til å skje. For arbeidsdagen er ikke sånn, jeg er ikke skrudd sammen sånn heller. Da hadde jeg ikke holdt ut. Jeg tror ingen er ute 40% faktisk. Det tror jeg ikke. Ikke slik jeg har hørt. Det er ikke vanlig. Men sant. Vi har ingen leder som etter går og spør. Jeg må ikke stå «skolerett» for hvorfor jeg ikke har gjort det. Det bare er slik og det er greit. (Informant 4)

Jobbspesialistene opplever at det er forståelse for valget, og aksept at antall bedriftsbesøk og utetid ikke styres av måltall, men av behov.

Hovedinntrykket er at måloppnåelse er viktig for motivasjon. En liker å lykkes, og det å nå hovedmålet, å få arbeidssøker ut i arbeid, er sentralt. Flesteparten av arbeidssøkerne de følger opp har vært ute av arbeidslivet over tid. De har sammensatte problemer som gjør det krevende å få jobb og noen av disse har både gitt opp, og blitt gitt opp. Å lykkes med disse er særs motiverende.

To ulike Jobbspesialister beskriver det følgende:

Men den følelsen når du får formidlet en til arbeid en du har jobbet med i ett til to år. Det er godt. (Informant 1)

At noen som har vært ledig i 10 år, som selv nesten gitt opp, og som andre i NAV har gitt opp. Når vi får de i jobb, ja det lever jeg på. (Informant 3)

Å lykkes med å få bruker ut i arbeid oppleves i tillegg til en personlig seier, også som en samfunnsgevinst. En sier:

Det er jo veldig stas å få folk ut i jobb. Det er nok personlig hva en trigger på, men for meg betyr det en del å lykkes. Å få folk ut i jobb. Og ja.. å få til den matchen. Det er en vinn, vinn, vinn situasjon. Arbeidssøker blir fornøyd, arbeidsgiver og samfunnet. Det er så samfunnsnyttig, så riktig. (Informant 8)

I tillegg til å bistå den enkelte i å nå sine mål, så motiveres en av å ta samfunnsansvar. Arbeidet en utfører oppleves som viktig og riktig.

Selv om det å oppnå ønsket resultater gjennomgående beskrives som viktig for Jobbspesialistene, er de også tydelige på at målene ikke må dominere hverdagen. Deres innsats handler ikke om å tilfredsstille krav alene, men det skal gi mening og innhold. Følgende sitat beskriver det følgende:

Jeg tenker at det å springe ut, banke dører hos nye arbeidsgivere bare for å tilfredsstille et system, det er hull i hodet. Det skal være hensiktsmessig. (Informant 1).

Jeg er litt sånn avslappet i forhold til det. Så lenge det er hensiktsmessig det du gjør. Det er alltid en forklaring på utetid. Når jeg leser om de som tar lunsj i bilen for å få registrert utetid.. haha. Det er jo ikke hensiktsmessig. Det blir ikke noe resultat av det. (Informant 2)

Jobbspesialistene beskriver måten ledelsen håndterer og følger opp resultatene på, som viktig for motivasjonen. Det gjelder både metode- og personalleder. De beskriver en hverdag som, til tross for omfattende måltall, ikke blir styrt av disse. En jobbspesialist gir følgende beskrivelse:

Hun stoler på meg. Samme gjelder for personalleder. De har tillit til meg. Om vi hadde fått mye spørsmål og lignende, om de kom innom meg to ganger per dag, så hadde det virket mot sin hensikt. For vi må jo vise resultater i slutten av måneden, så vi må jo jobbe. (Informant 3)

Vi har ingen leder som går etter oss og spør om alt. Jeg må ikke stå «skolerett» for mine valg. (Informant 4)

Jobbspesialistene setter pris på tilliten. Fravær av detaljoppfølging og fokus på måltall i hverdagen, fører til at Jobbspesialistene oppgir å ha et avslappet forhold til måltallene. Så i stedet for å oppleve dem som stressende og demotiverende, blir de opplevd som retningsgivende og hensiktsmessig. En informant beskriver det slik:

Jeg tenker ikke så mye de kravene. Jeg tenker mer på løsninger for den enkelte. På målet med de ulike løpene. Men jeg vet jo at jeg må få noen ut i jobb. Det er jo en fri jobb, men vi skal jo rapportere en gang per måned. Så jeg blir jo gjennomskua om jeg ikke gjør noe. (Informant 3)

Sitatet beskriver den gjennomgående oppfattelsen av måltall. De er godt kjent, men preger ikke hverdagen.

Metodeleder bekrefter inntrykket Jobbspesialistene har, og poengterer at hvordan den enkeltes resultat blir fulgt opp, er bevisst. En sier:

Folk liker ikke å stå «skolerett» for hvert minutt av arbeidstiden sin. Det forstår jeg godt. Å bli veid og målt på alt. Vi kjenner alle til måltallene, ikke minst hovedmålet og vi leverer gode tall. Den dagen vi ikke gjør det, er vi alle innstilt på å se på hvordan vi jobber og hva vi eventuelt kan gjøre annerledes.

Ved å gi Jobbspesialistene rom for å løse jobben selv får en resultater. Om resultatene skulle utebli, så er teamet innstilt på å tenke nytt.

Videre blir det, av metodeleder, poengtert at en viktig del av hennes jobb er å «tone ned» fokuset på målkrav. Jobbspesialistene kan, innimellom, bli for preget av de månedlige målinger og rapporter, noe som kan virke mot sin hensikt. Metodeleder beskriver det slik:

Og de aller fleste Jobbspesialister synes nok de skulle levert mer. Så jobben min er å trygge de på at det er godt nok. Alle gjør sitt beste. Og det er godt nok. Og det er en ærekjær gjeng. De har lyst å levere resultater! Det vet jeg. Så jeg tar målkravene med knusende ro for jeg vet vi, i sum, leverer.

Det er jamfør punkt 4.2 en valgt strategi fra Arbeid – og Velferds direktoratet at tall ikke skal presenteres per Jobbspesialist, men per team. Denne strategien oppleves som positiv av alle Jobbspesialister og er med på å skape en ro rundt måltall. En Jobbspesialist sier:

Det føles godt å ha fokus på resultater per team. For det skifter sånn. Noen måneder har jeg flere som har kommet ut i jobb, andre perioder er helt «tørre». Det kan faktisk gå måneder uten at jeg får noen i arbeid. Det er tungt. Da er det veldig godt å høre om andre sine resultater. Det motiverer. (Informant 5)

Å levere tall per team oppleves som en forståelse for at arbeidet med arbeidssøker og arbeidsgiver er en prosess. En prosess som kan ta lang tid og som fører til at en, i perioder, ikke klarer å få arbeidssøkere ut i arbeid. I disse faser oppleves det positivt at kollegaer lykkes, og at en ser på tallene ut fra en fellesskapstanke, ikke per individ.

Selv om måltall gjennomgående blir beskrevet som retningsgivende og motiverende, blir det også fortalt historier om at dette kan irritere og stresse. To Jobbspesialister beskriver det følgende:

Altså jeg kjenner, hva skal jeg si, jeg kan kanskje bli litt provosert av måltallene. De er mange, og ikke alle oppleves som gode. Litt sånn tenk på et tall... . Men det er ikke dermed sagt at jeg motarbeider, men jeg lar det ikke bli et stressmoment i min arbeidshverdag. Vi har ikke fokuset der. (Informant 1)

Om jeg har hatt lave tall så kjenner jeg på det. Nå må jeg få opp tallene! Men da tenker jeg også på hvilke kandidater jeg har inne, de kan være svært krevende. Da minner jeg meg på at jeg må jo jobbe etter SE. Det liker jeg, og da kommer resultatene også.. (Informant 4)

Måltallene kan stresse, irritere, men blir gjennomgående beskrevet som håndterbart. Jobbspesialister og metodeleder er enige om at måltall ikke skal prege hverdagen. Fokuset skal være på metode, og en bør ha en nøktern holdning til hva en kan lykkes med på kort sikt. Ett balansert fokus på måltall beskrives som en motivasjonsfaktor.

Som funnene over viser handler motivasjon blant annet om jobbens innhold. Arbeidsoppgavene er givende og metoden er god. Motsetningsfylte oppgaver, det å være veileder og selger, beskrives som utfordrende. Samtidig oppleves tosidigheten som viktig for å lykkes og blir gjennomgående omtalt som en motivasjonsfaktor.

Informantene påpeker at selvstendighet og autonomi er en viktig driver for motivasjonen og for å takle alle utfordringene jobben byr på. Det at ledelsen gir dem rom for å løse de ulike oppgavene slik de selv ønsker, er viktig.

I tillegg nevnes det å bli sett, få tilbakemeldinger, bli anerkjent og et balansert fokus på måltall som sentralt for motivasjon og trivsel.

5.3 Fremtid i rollen

Basert på tidligere forskning beskrevet i punkt 1.2, nærmere bestemt funn som beskriver en stor grad av uønsket turn over, var jeg interessert i å høre hvilke tanker Jobbspesialistene i Team X gjør seg med hensyn til å bli i rollen over tid. Hva har betydning for å bli værende, eller ei?

Funnene søker å besvare forskningsspørsmålet: «Hvilke tanker gjør de seg om fremtiden i rollen som Jobbspesialist?».

5.3.1 Endringer i jobbinnhold

Som beskrevet i punk 5.2.1 oppgir Jobbspesialistene at antall arbeidssøkere og sammensetning av gruppen arbeidssøkere er viktig for motivasjon og trivsel. Det å ikke ha for mange gir tid og anledning til å følge den enkelte tett, i tråd med metoden SE.

Jobbspesialistene oppgir at de er bekymret for en mulig økning i antall deltakere i fremtiden. Bakgrunnen for denne bekymringen er at de leverer gode resultater, metoden virker, og en antar dette kan føre til at Fylkesledelsen skal be om mer.

En jobbspesialist gir følgende beskrivelse:

Jeg frykter at de skal øke antall deltakere. Gå fra 20 til 30 for eksempel. De (Fylkesledelsen) tror det ikke går ut over kvaliteten. At vi skal få like gode resultater uansett mengde. Det er feil. Fasene i SE er tidkrevende, og om vi begynner å ta lett på noen prosesser, hopper over andre på grunn av tidsnød; ja da kommer det til å gå utover resultatene. (Informant 1)

Sett fra Jobbspesialistenes side er antall arbeidssøkere avgjørende for om en lykkes. Får en for mange vil kvaliteten gå ned og resultatene utebli. Dette bekymrer.

Jobbspesialistene fremhever at det å få være spesialist, i dette tilfellet på jobb, er viktig for å bli værende i jobben. De bekymrer seg for at de skal bli bedt om å gjøre annet enn det jobbeskrivelsen tilsier. Sitatet under beskriver det på følgende vis:

Måten vi jobber på er så rett! Jeg håper virkelig ikke at de tenker på å dra oss inn i andre oppgaver også. Da vil vi ikke lykkes. Fokuset på arbeid vil fort «drukne» i annet. Mange tror vi, som bare følger opp tjue personer, har mye tid til overs. Det har vi ikke.. (Informant 1)

Bekymringen er rettet mot tilføring av nye oppgaver i tillegg til eksisterende. En opplever ikke å ha tid til overs, og tilføring av flere oppgaver vil kunne føre til at en mister fokus.

5.3.2 Metning i arbeidsmarkedet

Informantene ønsker og er positive til at det blir ansatt flere Jobbspesialister. De har ventelister og det er flere kommuner som ønsker tilbud om tiltaket. Samtidig som en ønsker en utvidelse, blir det presentert en usikkerhet rundt eksakt hvor mange Jobbspesialister arbeidsmarkedet i regionen trenger. En Jobbspesialist beskriver det følgende:

Det er ingen tvil om at det er mange arbeidssøkere som trenger oss. Men om det blir for mange av oss der ute som går og «banker» på de samme dørene, «trækker i samme bed», ja så kan arbeidsgivere bli leie. Arbeidsmarkedet er begrenset, og arbeidsgivere er ikke interessert i besøk fra NAV hver dag. Det har de ikke tid til. Så ikke vet jeg. Men en plass går nok grensen. (Informant 4)

Som sitat over tilsier er en todelt til fremtidig utvidelse av Jobbspesialister. En vil gjerne at flere arbeidssøkere skal få tilbudet om Jobbspesialist, samtidig bekymrer en seg for hvor mye arbeidsmarkedet trenger og tåler.

5.3.3 Håndtering av måltall

På spørsmål om deres tanker for fremtiden i rollen som Jobbspesialister er håndtering av måltall sentralt. Per i dag oppleves måltallene primært motiverende, men ytterligere fokus kan demotivere.

Dette er noe Metodeleder oppgir å være bevisst på. Hun beskriver sin rolle og mulige endringer slik:

Jeg har merket en endring med hensyn til holdning til tall blant oss metodeledere. Jeg vet ikke hva som har skjedd, men på de siste samlinger har det blitt et helt annet fokus på tall og «telleanter» Først antok jeg at det hadde kommet nye føringer fra Direktoratet. Føringer jeg ikke har fått med meg. Men det har det ikke. Jeg opplever heller en kulturendring blant oss metodeledere. Og antar det handler om at vi samarbeider med andre tiltak. Tiltak som har andre måltall, og et langt sterkere fokus på telleanter. Slikt «smitter». Nei dette har jeg ikke tro på. Tavlemøter, «tikke av i boksen» på alt mulig. Det stresser mer enn det gagnar. Dette vurderes ikke før vi blir bedt om det.

Et forsterket fokus på måltall oppgis å komme fra ulike Metodeledere rundt om i landet, ikke fra Arbeid - og Velferds direktoratet. Metodeleder i dette studiet antar det vil virke mot sin hensikt å forsterke fokus på tall og tellinger. Så fremt det ikke blir pålagt, vil det ikke bli innført endringer for Team X.

5.3.4 Fremtidige karriereplaner

På spørsmål om hvor de er om to til fem år oppgir alle ni at de håper de jobber som Jobbspesialister. Som tidligere kapitler av funn viser, beskrives jobben som krevende og intens. En må utføre oppgaver en mestrer godt, og oppgaver en ikke er bekvem med. Til tross for dette vil en bli værende. Følgende sitat beskriver fremtidsplanene slik:

Jeg tenker denne jobben jeg har i nå, er den beste jeg noen gang har hatt. Så jeg har ingen planer om å skifte beite, eller søke meg vekk. Så om vi får jobbe slik vi gjøre nå, så tenker jeg at her blir jeg lenge. (Informant 1)

Dette er intenst, men gøy! Jeg får jobbe med det jeg liker best, samtidig som jeg blir utfordret. Men om det kommer mange endringer, om vi må gjøre mye annet, får mange tunge brukere inn, enda flere måltall. Ja da forsvinner jeg fort. (Informant 3)

Som sitat over bekrefter, oppleves jobben som interessant og en ser for seg å bli værende så fremt innholdet i stillingen ikke endres i det de opplever som negativ retning.

Selv om en ønsker å forbli i jobben over tid, poengterer en Jobbspesialist at dette ikke er for alle. Informanten sier:

Jeg tror ikke dette er noe du kan pensjonere deg i. Du får hjerteinfarkt før det. For det er et veldig pulserende, et stort ansvar. Og uansett hvor flink du er til å sette grenser for deg selv og din innsats så er det vanskelig. Men jeg trives så godt så jeg kan sikkert være der til pensjonist. (Informant 7)

Som sitatet tilsier antar Jobbspesialisten at dette ikke er en jobb for alle. En må takle presset, ansvaret og være i stand til å sette grenser for egen innsats. En må unngå å strekke seg for langt.

Jobbspesialistene i dette studiet beskriver turn over problematikken blant Jobbspesialister i landet for øvrig som stor. De uttaler en bekymring for sine kollegaer, de oppgir å ha forståelse for at en ikke holder ut. En sier:

Det er krevende å mestre så mange roller. En skal liksom kunne så mye. I tillegg må en takle fokus på måltall. En må våge og gi litt f. Drit i liksom. I tillegg tror jeg mange forventer raske resultater. De vil så gjerne levere. Men vi selger ikke «varer fra øverste hylle». Så da må du smøre deg med tålmodighet. Jeg forstår at mange gir opp. (Informant 1)

En antar at det å mestre ulike roller er krevende, og at det i kombinasjon med fokuset på resultater blir så krevende at en velger å slutte.

I denne sammenheng blir det poengtert at en antar lederstil har betydning for turn over. De beskriver kjennskap til andre team hvor metodeledere driver med detaljstyring, hvor

handlingsrommet til Jobbspesialist er begrenset og en følges tett med hensyn til måltall.

Følgende sitat beskriver det følgende:

Jeg tenker at vi jobber ulikt rundt om i landet, og at det har med hvem som er metodeleder. Hvordan vi ledes. Jeg tror noen metodeledere er altfor glad i tall, de tror alt kan telles og peser Jobbspesialist på resultater. Ja det tror jeg. Og det er kjipt. Da holder en ikke ut. (Informant 4)

Hvordan en velger å lede Jobbspesialistene blir beskrevet som viktig for å trives og stå i rollen over tid. Rollen er krevende, og om fokuset på måltall tar overhånd, vil det kunne føre til uønsket turn over.

Til tross for kjennskap til, og fokus på turn over blant kollegaer, er hovedinntrykket at dette gjelder «de andre». Det informeres om noe turn over i Team X, men det handler ikke om rollen eller ledelse, men om andre forhold. Følgende sitat belyser dette:

Men vi har ikke hatt så mange som slutter. De vi har mistet er fordi de ønsker mer lønn, fordi de fant noe som var mer i deres «gate» etc. De sluttet ikke på grunn av slike forhold de andre beskriver. Nei det kjenner jeg meg ikke igjen i. (Informant 7)

Informantene i Team X opplever ikke en uvanlig stor turn over blant dem. I den grad noen slutter så handler det om annet enn det som oppgis som sluttårsak i landet for øvrig.

Hovedinntrykket er at en ikke er bekymret for turn over så lenge ledelse og drift drives slik det gjør per i dag.

For en av Jobbspesialistene handler svaret om fremtidsplaner ikke bare om innholdet i dagens jobb, men også usikkerhet om hva annet en ønsker å jobbe med. Informanten beskriver det følgende:

Jeg har ikke funnet noe annet jeg har mer lyst på. Og så lenge vi har det så greit, slik vi har det nå, så blir jeg værende. For selvstendigheten er så viktig. Men den selgerbiten av jobben er ikke meg i det hele tatt, men jeg gjør det jo. Men om det hadde blitt et veldig pes, veldig pressa på det så hadde jeg forsvunnet fort». (Informant 4)

Selv om motivasjonen til informantene er knyttet til mangel på bedre alternativ, blir det også av denne Jobbspesialisten bekreftet at hva en skal gjøre og hvordan det gjøres er avgjørende for å bli værende, eller ikke.

Til tross for bekymringer knyttet til endringer i jobbinnhold, for mye fokus på resultater og eventuell metning i markedet, oppgir informantene at de ønsker å bli værende i jobben. De trives godt. For noen er dette sågar den beste jobben de har hatt, for andre handler det om at de per i dag ikke har funnet noe annet de har mer lyst å holde på med

5.4 Ledelse

Funnene omhandler informantenes beskrivelser av hvordan «Ledelse» i praksis blir gjennomført og hva som oppleves som god ledelse sett fra Jobbspesialist og Metodeleders ståsted.

Funnene er tenkt å besvare forskningsspørsmålet: «*Hvordan bør en lede en Jobbspesialist*»?

5.4.1 Ledelse i praksis

Jobbspesialistene har en todelt ledelse; metodeleder har ansvar for fag, personalleder har ansvar for årlige medarbeidersamtaler, ferieavvikling og lønn. Alle informanter er godt kjent med organiseringen. Via intervjuer ble det tidlig klart at Metodeleder sin rolle handler om mer enn ansvar for fag. Hun blir, av alle informantene, ansett som den som har det daglige lederansvaret. Følgende sitat beskriver fordelingen:

Vi er fordelt på to personalledere, men det er Metodeleder som er vår daglige leder. Ikke bare med hensyn til fag, men det er henne jeg går til om jeg har utfordringer hjemme som går utover jobb, om jeg må ha fri en dag, om jeg syk etc. Det er hun jeg kjenner best, og som kjenner meg. (Informant 8)

Metodeleder beskrives som den som både kan fag, men som også er mest tilgjengelig og naturlig å drøfte andre utfordringer en måtte ha.

Personalleder sin rolle beskrives som mer administrativ. Vedkommende har ansvar for godkjenning av timelister, kjørelister og lignende. I tillegg til å ha ansvar for Jobbspesialistene, har vedkommende personalansvar for andre veiledere. Veiledere som jobber med mer tradisjonelle og kjente NAV oppgaver, og som har fast kontorsted. En Jobbspesialist beskriver det slik:

Jeg skjønner jo at det ikke er bare enkelt å få ansvar for en gjeng som er liksom..ja hva skal jeg si? Som er så selvgående. Som kjører sitt eget løp. Ikke lett for de å vite hvor mye de skal involvere seg i det vi gjør. Så jeg synes ordningen vi har nå fungerer greit. (Informant 2)

Det beskrives en forståelse for at de blir «valgt bort», samtidig som en anser det som positivt at en får anledning til å utforme og utføre eget arbeid.

Metodeleder støtter opp om Jobbspesialistenes tanker og beskrivelser av daglig ledelse. Hun opplever å ha et større ansvar en først tenkt, noe som beskrives som naturlig og hensiktsmessig da hun er tettest på. Det er hun som kjenner arbeidet og Jobbspesialistene best. Innholdet i rollen er utviklet av henne og Jobbspesialistene basert på erfaring om hva som trengs og fungerer.

I tillegg blir rammene rundt, stillingsbeskrivelser og målkrav, fremhevet som en av årsakene til at de fått så mye frihet til å utforme og utføre jobben som de har. Metodeleder sier det slik:

Beskrivelsen av rollen, metoden SE og måltallene er jo svært tydelige. Så ingen som går på jobb her og lurer på hva de skal gjøre.

Tydelig retning, metode og mål er med på å gi handlingsrom med hensyn til hvordan de skal utføre jobben. De vet hvor de skal, men hvordan de kommer dit blir opp til dem.

For å sikre fremdrift og for å kunne støtte og motivere, har Metodeleder månedlige resultatmøter med den enkelte. I møtene drøftes utfordringer og en diskuterer løsninger. Metodeleder poengterer at hun ikke har noen fasit i disse møtene. Hennes jobb er å støtte de valgene Jobbspesialisten tar, de vet best. Metodeleder beskriver det slik:

Det er alltid ting jeg kunne bedt de endre på. Gjort mer av, mindre av. Men stikk fingren i jorden. For om jeg pirker gjør de en bedre jobb? Nei det gjør de ikke. Sannsynligheten for at de gjør en dårligere jobb er vel så stor. For ofte handler det om mine egne preferanser, at jeg bruker meg selv for å måle andre. Men resultatene blir neppe bedre. Jeg har ikke monopol på vettet. Folk jobber slik de trives best med å jobbe. Så med noen styringsverktøy så får vi gjengen med.

Styringsverktøyene hun viser til er metoden SE, Kvalitetsveilederen (se vedlegg) og måltall.

I tillegg har de teammøter hver 14. dag. Møtene benyttes jf Metodeleder til å dele informasjon og erfaringer, og forebygge eventuell opplevelse av ensomhet. Samtidig er de sentrale for å

presentere resultater. En roses for godt arbeid, samtidig blir eventuell mangel på resultater synliggjort. Metodeleder oppgir at hun, i forkant, har gjort seg opp tanker om hva dette handler om, men ønsker ikke å legge tydelige føringer. Mangel på resultater blir diskutert i plenum, alle har og tar ansvar for å komme med forslag til løsning, og en enes om hva en skal gjøre. Hvordan det utføres er opp til den enkelte.

Metodeleder sin tilnærming til rollen har blitt godt mottatt av både personalledere og Fylkesledelsen. Metodeleder beskriver det slik:

Fravær av styring handler ikke om at de ikke bryr seg. Absolutt ikke. Jeg opplever at de er takknemlige for at vi tar styringen selv. De sliter med å få tiden til å strekke til. Inkludert med hensyn til å sette seg inn i vår hverdag. Vi hadde et møte med de nye personal lederne når vi skulle ut til NAV lokal. Vi tok litt regien selv for de kjenner jo ikke tiltaket slik vi gjør. Vi ønsket å legge føringene fra start av, noe vi gjorde. Vi sa noe om hvordan vi hadde jobbet frem til da, beskrev min rolle og sa vi ønsket å jobbe videre i samme grad. Vi ber dere om hjelp når vi har behov, ellers trenger vi ikke noe. Og det ble godt mottatt og har fungert veldig bra.

Metodeleder beskriver en situasjon hvor en aktivt har gått inn og bedt om rom til å løse utfordringene slik en anser det som mest hensiktsmessig. Dette har ikke bare blitt akseptert, men blir også beskrevet som en lettelse. Lettelse både med hensyn til at en ikke har inngående kjennskap til Jobbspesialistene sin arbeidsmetode og hverdag, men også på grunn av tidspress. Handlingsrommet er ikke formalisert, nedfelt i strategipapirer eller lignende. Det er basert på tillit, og er en enighet mellom henne, personalledere og fylkesledelsen.

Videre poengterer metodeleder at tilliten de blir gitt fordrer at de leverer resultater. Dersom resultatene uteblir, er hun innstilt på at på at frihetsrommet vil bli vurdert. De vil da oppleve tettere oppfølging fra ledelsen, bli bedt om å se på mulige årsaker til fravær av resultat og eventuelt endre måten en jobber på. Metodeleder beskriver det på følgende vis:

Vi har levert resultater hele veien. Vi ligger tett opp imot måltall, om ikke helt på. Og så lenge du gjør det, så er det ingen som pirker på oss. Fint og flott sier fylket. Men om vi dumper på tall, ja da kommer de. Så det er frihet under ansvar. Vi må levere. Og for min egen del.. om jeg hadde en Jobbspesialist som aldri klarte å skaffe noen arbeid, som aldri gjorde noe, så måtte jeg jo gått inn og styrt i større grad. Men jeg trenger ikke gjøre det, bare for å gjøre det.

Handlingsrommet hun opplever gis videre til Jobbspesialistene. Fokuset er på mål, ikke hvordan de kommer dit. Metodeleder antar de selv vet best hvordan de skal jobbe. De får nytte sin egen unike erfaring. Hennes jobb blir å støtte og gi råd i den grad de ønsker og ber om den. Metodeleder sier:

Og min form for ledelse er jo å la folk jobbe i fred. Så tar jeg imot tårer og jubel. Jeg er en form for ventil for gjengen fordi det såpass ensomme jobber. Det er jo ofte at det skjer noe når de er på farten.. Som påvirker på godt og vondt så har du ingen å sparre med. Så det blir mange telefoner, mange mailer.

Handlingsrommet blir av både Metodeleder og Jobbspesialist beskrevet som nødvendig for å lykkes i jobben. Samtidig, og som sitatet overfor beskriver, har selvstendigheten og frihetsrommet en bakside. Hovedinntrykket er at alle, inkludert Metodeleder, kan oppleve jobben som ensom. Alle har ansvar for egne brukere, de er i møter med arbeidsgivere hvor avgjørelser må tas på direkten og de er så mye ute av gjør at en i liten grad har kollegaer en kan støtte seg på hverdagen. Til tross for ensomhet, beskrives selvstendigheten som viktigst. Selv om Metodeleder, per rollebeskrivelse, kun skal ha ansvar for fag, er det hun som oppleves som leder. Det er en utvidelse av rollen hun og Jobbspesialistene selv har vært pådrivere for, og som personalledere og fylkesledelse er tilfreds med. De gir henne rom og anledning til å lede slik hun tenker det er best. Hovedinntrykket er at den valgte ledermodellen fungerer.

5.4.2 Tillit er så viktig!

Som beskrevet i punkt 5.4.1 er tillit sentralt. Informantene fremhever at tillit fra ledelsen til at de løser jobben på en god måte, uten å bli «fotfulgt» og overvåket er viktig i en utfordrende hverdag. Følgende sitat sier noe om dette:

Ingen overprøver de beslutninger jeg tar. Jeg må ikke spør om lov med hensyn til å innvilge det jeg mener er klokt. Når jeg er ute hos arbeidsgiver så har jeg fullt mandat, innenfor rammen for regelverket. Jeg er suverene til å ta disse beslutningene.

(Informant 4)

De opplever et stort handlingsrom og antar at de vil bli korrigert om de går for langt, går utenfor regelverk. Det beskrives på følgende vis:

Og jeg setter veldig pris på den tilliten som jeg opplever at jeg har fått. Det er helt nødvendig for å klare å fungere i slik jobb. For du jobber ad hoc hele tiden og da må handlingsrommet være stort. Og om det sklir ut får de stramme inn. Noe jeg ikke har opplevd. (Informant 8)

Jobbspesialisten poengterer viktigheten av at metodeleder ikke har behov for å detaljstyre. Metodeleder bør tvert om være trygg på seg selv og egne ferdigheter og ha tillit til at de løser jobben best mulig. En informant beskriver det følgende:

Her må du være rund i kantene, trygg på deg selv for å få mest mulig ut av oss Jobbspesialister. Du må «dyrke og styrke». Gjøre livet vårt lettest mulig for å kunne stå i jobben. Men jeg vet det finnes mange Metodeledere som elsker skjema, Excel og tall liksom. Kontroll. At de skal ha kontroll på tall og alt annet. Hadde vi hatt det slik, hadde ikke jeg blitt lenge i jobben. (Informant 7)

Detaljstyring og stort fokus på målstyring beskrives som demotiverende av Jobbspesialistene. For å kunne yte maksimalt og opprettholde trivsel oppgir de fravær av kontroll, detaljstyring og tillit som sentralt.

En Jobbspesialist sier noe om at fravær av kontroll er forventet. Vi er i 2020 og en annen form for lederstil ville blitt sett på som umoderne. De er godt kvalifisert og beskriver seg selv som «kunnskapsarbeidere». De er rekruttert inn for å være selvstendige, og om en da hadde hatt behov for å detaljstyre så ville det vært mot sin hensikt. Jobbspesialisten beskriver det slik:

Det handler om å stole på sine ansatte. Eller de som er i teamet. Vise tillit. Ikke være kontrollerende. Gammeldags å drive med detaljstyring spør du mer. (Informant 2)

En forventer tillitsbasert ledelse. Det blir, som sitat over beskriver, både knyttet til hvilken lederstil en anser som moderne, men som sitatet under beskriver er det også knyttet til resultat:

Hun stoler på oss. Tar det som en selvfølge at vi gjør vårt beste. Da får jeg lyst å levere tilbake. I bøtter og spann. (Informant 8).

Dette sitatet bekrefter hovedinntrykket i studien. Jobbspesialistene antar selvstendigheten og rommet de har til å løse oppgavene fører til bedre resultater, enn om de hadde blitt styrt i større grad.

Metodeleder bekrefter Jobbspesialistene sine opplevelser. Hun søkte jobben basert på sin ledelsesfilosofi om å gi ansatte ansvar. Rammene må være klare og tydelige, men når det er på plass skal det være rom for den enkelte å utføre jobben slik de anser det som best. Det fører til at en har ni Jobbspesialister hvor alle har samme mål, resultater oppnås, men ingen jobber likt. Metodeleder beskriver det følgende:

Hovedmotivasjonen min for å søke jobben er at om vi gir folk albuerom, om du gir ansvar så tar folk det og jeg har ikke noe tro på detaljstyring fører til bedre ansatte, eller er mer effektive. Heller tvert om. Jeg leder slik jeg vil bli ledet.

Som funnene over tilsier er tillit en sentral del av hvordan Jobbspesialistene oppgir ledelse bør utføres for at de skal gjøre en best mulig jobb. I tillegg til at de anser det som viktig for å kunne stå i en så krevende jobb, antar en at tilliten en opplever også fører til ønsket resultater.

5.4.3 Se meg, hør meg og «ha ryggen min»

Å jobbe selvstendig er, som beskrevet mange ganger, både nødvendig og ønskelig. Samtidig poengterer flertallet av Jobbspesialistene at de har behov for, og ønsker å ha en leder som kan støtte ved behov. En leder de kan lene seg på når det røyner, og som antar at alt de gjør, er for det beste. Dette blir særlig tydelig i diskusjoner knyttet til den tosidige rollen, og da primært når en uttaler seg om den utegående delen. Det Jobbspesialisten beskriver som en «selger». Hovedinntrykket er at den delen av rollen er den mest krevende, og det blir særlig viktig å få støtte og forståelse for denne utfordringen. En Jobbspesialist beskriver det slik:

Det er det mest krevende jeg gjør. Men jeg gjør det, men på min måte. Jeg setter også pris på at det er takhøyde for å si dette høyt. For de fleste av oss har det slik. Så lærer vi av de andre som banker dører uten problem. (Informant 4)

Metodeleder bekrefter at den utegående delen av jobben oppleves som den mest krevende for flertallet. Samtidig beskrives det som svært viktig. En må møte arbeidsgivere for å bli kjent med arbeidsmarkedet, og for å finne rett arbeidsgiver til de ulike arbeidssøkere. Metodeleders jobb blir å synliggjøre viktigheten, så er det opp til Jobbspesialistene hvordan de løser det. Metodeleder beskriver det slik:

Jeg minner på hvor viktig dette er. Det er helt avgjørende faktisk. Men hvordan og når de gjør det, ja det blir opp til dem. Det er også mulig å gå sammen to og to. Det er,

sett på papiret, mindre effektivt, men ikke sett med mine øyne. Dette er med på å trygge, og sikrer at en kommer seg ut.

Metodeleder klargjør forventninger, men legger ikke føringer på hvordan Jobbspesialistene ønsker å løse det. Det er rom for å løse utfordringer sammen, noe som fører til at terskelen for å oppsøke arbeidsgivere blir lavere og en får gjennomført flere besøk.

Informantene beskriver videre et behov og ønske om en leder som ikke bare ser deres bidrag til resultater, men som også bryr seg om deres ve og vel. En som er opptatt av om de trives på jobb og som ser på resultatene de leverer ut fra et helhetsperspektiv. De er mer enn bare Jobbspesialister, de har ulike roller, inkludert en hjemmesituasjon. En av Jobbspesialistene beskriver det følgende:

Hun vet vi har et liv utenom også. At det, innimellom, «slår krøll på seg» og gjør noe med jobbinnsatsen vår, selv om vi liker å tro at det ikke gjør det. (Informant 8)

Det å ha en leder som ser deg, som støtter deg og som har forståelse for at en leverer mer eller mindre gode resultater i perioder, blir beskrevet som sentralt for Jobbspesialistene. Støtten virker som motvekt mot krevende måltall, og er sentralt for å ha en god hverdag. Denne beskrivelsen av ledelse støttes av Metodeleder;

Jeg vet jeg ikke har personalansvar, men det er jeg som er nærmest og som vet når noen har det tøft privat; syke barn, gamle foreldre som krever sitt. Det kjenner jeg til. For har du sykt barn, syk mann eller lignende ja da «peser» jeg ikke den det gjelder for å ha for få bedriftsbesøk den uken. Jeg vet at folk lever liv. Og gjør sitt beste. Og det er godt nok..

Metodeleder er bevisst på viktigheten av å være en støttende leder. En leder som har forståelse og ser «hele» Jobbspesialisten, ikke kun den profesjonelle delen.

På spørsmål om hvem som støtter henne, oppgir Metodeleder at hun opplever støtte fra teamet. De jobber godt sammen, er gode på å støtte og rose hverandre. Hun føler seg som en av dem. Metodeleder poengterer også at hun opplever støtte fra sin personalleder og fra kontaktperson i fylkesleddet. Hun har bedt om selvstendighet, og har fått ett stort rom til å løse jobben slik hun mener er best. Samtidig poengterer hun at det er lett å be om bistand ved behov.

Jobbspesialistene har en todelt lederstruktur. En Metodeleder som har ansvar for fag, og en personalleder. Som beskrevet i funn fungerer det noe annerledes i praksis. Jobbspesialistene opplever Metodeleder som sin nærmeste leder, den det er naturlig å henvende seg til også når det gjelder annet enn fag. Metodeleder er tilgjengelig og den som er tettest på, den en opplever å kjenne best.

Metodeleder bekrefter at hun har en utvidet rolle. En rolle hun og Jobbspesialistene har vært med å utvikle. De har bedt ledelsen om rom til å utforme og jobbe slik de selv mener er best. Jobben som Jobbspesialist beskrives som krevende og kompleksiteten gjør det å få jobbe selvstendig sentralt. Ved å bli tildelt dette rommet, få denne tilliten, så opplever alle Jobbspesialistene at det er mulig å både ta vare på seg selv, bruke seg selv best mulig, samtidig som en lykkes i å nå satte mål.

Metodeleder beskriver at personalledere og fylkesledelsen er takknemlig for deres selvstendighet. De stiller få, om noen spørsmål, så lenge de leverer resultater.

Hovedinntrykket er at ledelse, eventuelt fravær av ledelse, oppleves positivt. Det gir dem rommet de trenger for å utforme jobben i tråd med egen kompetanse. Samtidig beskrives en ledelse basert på tillit og støtte. Det er rom for å feile, forståelse for at jobben er tidkrevende, og at resultater i perioder kan utebli.

5.5 Oppsummering av funn

Hovedinntrykket er at Jobbspesialistene har en spennende, men sammensatt og utfordrende hverdag. Arbeidsoppgavene krever ulike egenskaper. En skal være tålmodig, lyttende og analytisk veileder, samtidig som en skal beherske rollen som selger. Tosidigheten i rollen oppgis som viktig og riktig for å nå måltall, den motiverer. En beskriver det som «skrekkblandet fryd».

Jobbspesialistene oppgir at de ønsker å bli værende i stillingen, gitt innhold og rammer forblir uendret. Rammen rundt det hele, det som beskrives som avgjørende for å lykkes og stå i jobben over tid er en ledelsesmodell preget av tillit, raushet og dialog. Ved blant annet å få det handlingsrommet en trenger og ønsker til å utføre jobben i, så vil en oppnå måltall. En beskriver fravær av detaljstyring, og opplever veiledning, støtte og tilbakemeldinger.

I neste del analyseres og drøftes resultatene fra empirien i lys av utvalgt motivasjon- og ledelsesteori beskrevet i kapittel 2.

6. Diskusjon

Studiens funn viser at Jobbspesialistene opplever at arbeidsoppgavene er motstridende. De beskriver det som å «stå i spagat». De skal være veileder, selger, tålmodig og målorientert. Jobben beskrives som utfordrende og kompleksiteten motiverer. Samtidig oppgir de å ha handlingsrom og muligheten til å avgjøre hvordan oppgavene løses. De får brukt seg selv og kompetansen slik de er bekvemme med og anser som hensiktsmessig. Empirien viser at de håndterer hverdagen godt.

For å bidra til å belyse aktuell problemstilling har jeg, med utgangspunkt i informantenes refleksjoner valgt å disponere drøftingen under følgende tema: «Å stå i «spagat» - krevende, men motiverende» og «Hvilken betydning har ledelse for Jobbspesialistene?».

Spørsmålene vil bli drøftet opp mot motivasjons og ledelsesteori beskrevet i kapittel 2.

6.1 Å stå i «spagat» - krevende, men motiverende

For Jobbspesialistene er motivasjon blant annet knyttet til arbeidsoppgavene de skal løse. De fremviser en genuin interesse for veiledning, metoden Supported Employment (SE) og målet om å få arbeidssøkere ut i lønnet arbeid. De anser jobben som viktig på både individ og samfunnsplan. Andre former for belønning, som for eksempel lønn, er underordnet. En av Jobbspesialistene poengterer nettopp dette på følgende vis: *Hva som motiverer meg? I hvert fall ikke lønn. For den er ikke god. Det som motiverer er jobben, arbeidsoppgavene mine, selvstendigheten og min mulighet for å bruke min kompetanse, slik jeg ønsker.*

Dette sitatet, representativt for informantene, oppgir primært å motiveres av indre faktorer, snarere enn ytre faktorer. Innholdet i jobben, å bistå bruker ut i arbeid samtidig som en lykkes med å motivere arbeidsgiver til å ta imot, er motiverende i seg selv. Jobbspesialistene oppleves som dedikerte. De har søkt jobben på bakgrunn av jobb beskrivelsen. Mange jobber

flere timer enn det som forventes. De er alltid «på». Jobben som Jobbspesialist blir en livsstil. Samtidig som en er genuint opptatt av jobben, beskrives det som slitsomt å «ikke logge av».

Kuvaas (2005) referer til Thomas (2000) og beskriver denne indre driven som typisk for kunnskapsarbeidere. De er oppriktig opptatt av sitt arbeid, og tar ofte jobben med seg hjem. Utfordringen blir å sette grenser for involvering versus å øke den (Kuvaas, 2005). Jobbspesialistene i denne studien bekrefter dette. De anser seg selv som dedikerte, «målkåte» og er på «24/7» Metodeleder beskrives å ha en viktig rolle med hensyn til å begrense grad av involvering. Hun uttaler ofte og tydelig at det de gjør er godt nok. Hun setter grenser for involvering, samtidig som hun er støttende. Jamfør transformasjonsledelse er en støttende leder, en som bryr seg om den ansattes ve og vel og som lytter sentralt for motivasjon og ytelse (Lai, 2017). Dette samsvarer med mine funn. Metodeleder er ikke bare leder, hun anses også som kollega, en som kan faget og som er troverdig i sin utførelse. Så når hun sier at det er «godt nok», så støtter en seg til det.

Schonfelders (2020) forskning fra Jobbspesialister ved NAV Tromsø og NAV Harstad bekrefter delvis mine funn. De beskriver Jobbspesialistene som dedikerte, samvittighetsfulle og kompetente medarbeidere. Medarbeidere, som i stor grad liker å levere gode resultater, og som må begrenses i sin tidsbruk for å unngå slitasje og stress. Forskningen sier lite om metodeleders rolle med hensyn til hvordan dette håndteres.

Jobbspesialistrollen oppleves som komplisert. Dette skyldes i stor grad arbeidsoppgavene en skal løse og ulike roller en skal fylle. Roller som oppleves motstridene. For å lykkes med å få arbeidssøker ut i jobb, må en ha kompetanse på veiledning, avklaring, relasjonsbygging og motivering. For å bli god er «tålmodighet» en sentral egenskap. En må ha «is i magen», tåle å gå mange runder for å lykkes. I tillegg skal en være en «fremoverlent» og ivrig selger. En må våge å kontakte ukjente og kjente arbeidsgivere med det mål om å sikre innpass for en arbeidssøker. Informanter som anser seg som best på veiledning beskriver denne delen av jobben som krevende. De liker ikke å «mase», være pågående. Blant informanter som anser seg som best på salg, oppleves det som krevende for de beskriver seg som utålmodige og ønsker raske resultater.

Jobbspesialistene beskriver tosidigheten, å stå i «spagat», som utfordrende. Samtidig er hovedinntrykket at det er viktig, riktig og motiverende. Det er enighet om at en, for å lykkes i jobben, må kunne være i stand til å knytte kontakt mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. En vil ikke nå måltall uten å kjenne både «varen» og «kjøper». I tillegg til at tosidigheten er sentral for å lykkes, anses det også som motiverende å måtte håndtere ulike roller. Det gir energi å utfordre seg selv, og mestringen en opplever i etterkant er god og gir «mersmak». En jobbspesialist beskriver det slik: *«Jeg gruer meg litt hver gang jeg skal ut, men når jeg er ute hos arbeidsgiver tenker jeg; det er her ute det skjer! Hekkan, det er jo dette som er gøy!»* Å ha arbeidsoppgaver og roller som, fra tid til annen, står i motsetning til hverandre beskrives som motiverende. Variasjonen i oppgaver, at de identifiserer seg med dem og opplever oppgavene som betydningsfulle og viktige, fører til en opplevelse av en meningsfull jobb. Deres bidrag betyr noe på individ- og samfunnsplan. Dette samsvarer godt med Hackman og Oldham (1976) sin Jobbkarakteristikk modell hvor de beskriver meningsfulle oppgaver som viktig for motivasjon og for å oppnå resultat.

Forskning på Jobbspesialister, utført av Proba (2019), bekrefter i noen grad mine funn. Blant annet fremmer de følgende spørsmål: «Bør man, i tillegg til å legge vekt på Jobbspesialistenes grunnleggende kompetanse, også gi dem stor frihet i hvordan de utfører jobben»? Mitt svar er ja. Det å ha rom til å løse oppgaven slik en selv ønsker det og nytte sin kompetanse slik en selv ønsker det, fremstår i mine funn som ikke bare sentralt for motivasjon, men også for resultater. Selvstendigheten, det at den enkelte Jobbspesialist selv får legge opp sitt arbeid, beskrives som en av hovedårsakene til trivsel. Måltallene er klare, metoden SE beskriver prosessen, men hvordan, når og hvor arbeidsoppgavene løses er i stor grad opp til dem selv. De beskriver en ledelse (metode - og personalleder) som har tillit til deres kompetanse og vurdering av hvordan en skal oppnå ønsket resultat. Dette beskrives som en «boost for motivasjonen» her og nå, men også for å bli i stillingen over tid. Funnet stemmer godt med Jobbkarakteristikk modellen til Hackman & Oldham (1976) og Selvbestemmelsesteorien til Deci & Ryan (2000). Frihet til å forme rollen, uavhengighet og vurdere «veien til målet», bidrar til motivasjon. Videre poengteres det, av Hackman & Oldham (1976), at opplevelse av autonomi også vil føre til opplevd ansvar for resultater. Det bekreftes av funn i dette studiet.

Til tross for at selvstendigheten og handlingsrommet en har beskrives som viktig og riktig, blir det påpekt at ensomhet kan forekomme. Informantene opplever daglig å stå alene når

krevende avgjørelser skal tas. Selv om metodeleder og kollegaer «kun er en telefon» unna, blir det ofte til at en må ta valgene selv. Å være en del av et team, en del av noe større, oppleves som motvekt mot ensomheten beskrevet over. Jevnlige teammøter gir en sosial tilhørighet. I disse møtene er det rom for å innrømme feil og svakheter, der kan det drøftes utfordringer og utveksles erfaringer. Det gir en opplevelse av sosial tilhørighet noe jamført Deci & Ryan (2000) gir næring til den indre motivasjonen.

Mål og strategier kan, ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007), ha en motiverende effekt - hvilket på lang vei støttes av funn i mitt datamateriale. Jobbspesialistene er godt kjent med hva de skal levere og hvordan. De følges tett med hensyn til måloppnåelse. Mye av aktiviteten de utfører måles, og rapporteres hver måned. Jobbspesialistene har, i stor grad, forståelse for måltallene. Måltallene fremstår som korrekte og hensiktsmessige. Jobbspesialistene oppgir å motiveres av å nå mål. De beskriver det å få arbeidssøkere ut i arbeid som en «rus» de trigges av, noe som er med på å sikre motivasjon til å fortsette. Samtidig som det å nå mål oppleves som motiverende, poengterer både jobbspesialister og metodeleder viktigheten av å ikke la måltall være for dominerende i hverdagen. Hverdagen skal preges av veiledning, kvalitet i arbeidet og ikke minst det å være en støtte for arbeidssøker og arbeidsgiver. De jobber med mennesker som, av ulike årsaker, står utenfor arbeidslivet, og raske løsninger er vanskelig å oppnå. Noen ganger kan det gå måneder uten at en lykkes med å knytte arbeidssøker og arbeidsgiver sammen, da kan en bli demotivert. Det kan føre til tvil om egen kompetanse. For å forebygge dette tapet av energi, beskriver Jobbspesialistene det som viktig å få resultat presentert per team. Det betyr ikke at de ikke tar ansvar for sine egne resultat, men tidsaspektet i det å oppnå målene, fører til at det føles godt å kunne lene seg på sine kollegaer de gangene en selv opplever å ikke levere.

Hovedinntrykket er at måltall motiverer. Som presentert i funn er det dog to måltall som Jobbspesialistene anser som uhensiktsmessig, og som i flere intervjuer beskrives som «provoserende». Det gjelder kravet om 40% utetid og seks nye bedriftskontakter, begge per uke. Både Jobbspesialist og metodeleder anser disse måltallene som umulige å nå. De anser tiden en må bruke til veiledning, oppfølging og pleie av eksisterende kontakter normalt sett krever mer enn 60%. I tillegg oppfattes de nevnte måltall å gå på tvers av metoden Supported Employment (SE). Jamfør SE skal en ikke kontakte arbeidsgivere vilkårlig, men målrettet når en vet hva arbeidssøker ønsker og er motivert for. Selv om måltallene oppleves

demotiverende, preger de ikke hverdagen. Jobbspesialistene velger, bevisst, å jobbe metodisk, og ha fokus på hovedmålet om arbeid. Dette støttes av metodeleder.

Mine funn både samsvarer og skiller seg fra tidligere forskning utført blant Jobbspesialister (Schönfelder et al., 2020) De samsvarer med hensyn til opplevelsen av at måltall knyttet til utetid og antall bedriftskontakter er uheldig. I hvilken grad måltall for øvrig motiverer, fremstår ulikt. For mens funn fra Nord Norge primært beskriver fokus på måltall som demotiverende, er hovedinntrykket i denne studien at det motiverer.

Hvorfor er det slik? Jf informantene i denne studien handler det om hvordan metodeleder og øvrig ledelse velger å forholde seg til måltall i hverdagen. De opplever ikke et unødig stort press på måltall, heller tvert om. I Team X er det en enighet om å la hverdagen preges av å jobbe metodisk, og med en overbevisning om at det vil føre til resultat. De opplever at kompetansen deres blir ansett som «god nok» og de får brukt den i tråd med egen overbevisning.

Kuvaas (2017) bekrefter via artikkelen «Erstatt målstyring med tillitsbasert styring», at veldig spesifikke mål- og resultatkrav, kan stå i motsetning til organisasjonens egentlige formål. De vil kunne oppleves meningsløse og demotiverende. Samtidig skriver Kuvaas (2017) at, for å unngå dette, må en som leder sikre at medarbeidere forstår hensikten og formålet med målene og en må ha tiltro til at de har kompetanse og motivasjon for å nå disse. Kuvaas (2017) poengterer at medarbeidere må få frihet og rom til å utvise skjønn når de jobber for å oppnå mål.

Jevnlige tilbakemeldinger fra metodeleder, å bli sett og hørt, fremstår som sentralt for informantene sin motivasjon. Metodeleder beskrives som lyttende, undrende og støttende. Tilbakemeldingene de får «veier tungt». Metodeleder anses som en av «dem», en de har tiltro til. Hun kan faget og er ikke redd for å innrømme styrker og svakheter. Jamfør Lai (2017) er dette egenskaper som står sentralt innen transformasjonsledelse og beskrives som en av årsak til at denne formen på ledelse virker. Å være en genuin, åpen og ærlig leder fører til økt grad av tillit, en utvikler en sterk sosial relasjon, som i neste omgang fører til resultat (Kvålshaugen, 2007; Lai, 2017).

I tillegg til veiledning på prosess, får Jobbspesialistene også tilbakemelding på resultater. Flertallet oppgir at de ønsker å vite eksakt hva deres bidrag er med hensyn til måltall. Disse konkrete tilbakemeldingene motiverer, men beskrives også som viktig med hensyn til læring.

Dette samsvarer godt med Deci & Ryan sin selvbestemmelsesteori (2000). De beskriver viktigheten av konkret tilbakemelding med hensyn til resultat som sentralt for motivasjon, samtidig som det er en kilde til å tilegne seg mer kompetanse. Selv om hovedinntrykket er at Jobbspesialistene oppgir tilbakemeldinger som sentralt for å holde motivasjonen oppe, finnes det unntak. En informant sier følgende: *Det er kjekt med tilbakemeldinger, jeg liker det, men jeg hadde nok klart meg uten også. Jeg vet jo at jeg leverer.*

Som sitatet viser er tilbakemeldinger viktig, men ikke avgjørende. Hvor viktig det er varierer noe fra Jobbspesialist til Jobbspesialist. Jf Hackman og Oldman (1976) vil behovet for tilbakemeldinger modereres blant annet av i hvilken grad Jobbspesialistene har et ønske om personlig vekst og utvikling, og hvor fornøyd en er med de øvrige forholdene knyttet til jobben.

Som beskrevet i punkt 4.2 har Jobbspesialisten oppfølging av inntil 20 arbeidssøkere, noe som av flertallet ikke bare beskrives som viktig for å trives, men også for å lykkes med jobben. Ved å ha et begrenset antall arbeidssøkere i sin portefølje, beskriver Jobbspesialisten en hverdag hvor en, som hovedregel, opplever at en får gitt den enkelte arbeidssøker den oppfølgingen det er behov for. En får jobbe tett med hver enkelt, en har tid til å bli kjent med arbeidsmarkedet, og utvalgte arbeidsgivere. Det er krevende, men mulig. Fokuset er på relasjon, metode og fag. De beskriver en mestringsfølelse og en opplever å få brukt sin kompetanse. Dette stemmer med Deci & Ryan (2000) selvbestemmelsesteori. Kompetanse blir, i tillegg til autonomi og sosial tilhørighet, beskrevet som en av tre primære psykologiske behov som motiverer menneskelig atferd. Kompetanse omhandler her behovet vi som arbeidstakere har for å lykkes med optimalt utfordrende oppgaver, oppnå ønsket resultat og en følelse av at man mestrer det en er satt til å gjøre (Deci & Ryan, 2000).

Schönfelder et al. (2020) sin forskning på Jobbspesialister konkluderer med at Jobbspesialistene har stor tro på SE som metode. De beskriver arbeidet som givende, men svært utfordrende på grunn av alle rollene en må mestre. Videre beskriver de en hverdag hvor skillet mellom jobb/hjem er utydelig. Flere uttrykker tvil om de kan tenke seg å bli i denne jobben på sikt, og turn-overen blant Jobbspesialistene i de to aktuelle teamene har så langt vært høy.

Beskrivelsene stemmer i noen grad også for denne studiens funn. Jobbspesialistene i Team X opplever hverdagen som krevende. De beskriver en hverdag hvor en må innta ulike roller, gjerne i løpet av ett og samme møte, de må både kunne veilede, trøste og motivere, samtidig

må de kunne overbevise og selge. De beskriver det som å stå i «spagat», de skal være både veileder og selger. Det er motiverende, samtidig som det er slitsomt. Som sitert i mine funn: «... *det er skrekkblandet fryd. Mest fryd*». Informantene i denne studien anser det som sentralt å kunne håndtere både veileder og selger rollen, de utfyller hverandre. Samtidig er informantene tydelige på at det å stå i dette «spennet» fordrer en ledelse som gir dem rommet de trenger til å nytte sin kompetanse slik ønsker, som støtter og veileder og som ikke fokuserer på måltall. Mer om dette i punkt 6.3

Der avstanden mellom denne studiens funn og den i Nord Norge (Schönfelder et al., 2020) er størst, er med hensyn til fremtid. For mens det i studien fra Nord Norge er beskrivelser av stor turn over og en antar at en ikke blir «gammel i jobben», oppgir informantene i denne studien at en trives og ønsker å bli. Fremtidsoptimismen er dog knyttet til at de får jobbe slik de gjør i dag. At rammene forblir uendret både med hensyn til hvordan en blir ledet, metodikk, størrelse på portefølje og at fokuset på måltall ikke blir sterkere enn det er per i dag.

Informantene oppgir at de ønsker NAV skal utvide med flere Jobbspesialister. Tall fra Arbeid og velferdsdirektoratet og PROBA Samfunnsforskning (Samfunnsanalyse, 2019) tyder på at dette er en arbeidsmetode som gir resultat, samtidig oppgir alle informanter at de er usikre på hvor mange Jobbspesialister arbeidsmarkedet har behov for. Når er det nok? Når er det eventuell metning? Jobbspesialistene beskriver en bekymring for at de skal bli for mange, at de skal «trakke i hverandres bed», og oppleves som for pågående for arbeidsgivere.

I tillegg til at uendrede rammer er viktig for å bli i jobben, beskrives selvstendighet, autonomi og utfordrende oppgaver som sentrale stikkord for å bli værende. Det vil si at selve jobbutforming er sentral med henblikk på motivasjon, noe som stemmer med Jobbkarakteristik modellen og Selvbestemmelsesteori. Hackman & Oldham og Deci og Ryan (2000; 1976) beskriver jobbutforming og organisering der tillit, ansvar, frihet og deltakelse som sentralt. En organisering som muliggjør og inviterer til involvering, medansvar og deltakelse

Metodeleders valg av lederstil fremstår sentralt for motivasjon og tanker om fremtid i rollen. I fortsettelsen vil jeg drøfte mine funn opp mot utvalgt lederteori. Hva er det metodeleder gjør som Jobbspesialistene verdsetter, som motiverer og som motvirker slitasje og turn over?

6.2 Hvilken betydning har ledelse for Jobbspesialistene?

«... du går ikke inn i ledelse for å demonstrere makt og styrke, men for å påvirke likeverdige mennesker. Ledelse handler om å utløse energi – ikke binde krefter hos dem som blir ledet» (Spurkeland, 2017, s. 11). Som referert i teori kapittelet handler ledelse jf Spurkeland om å finne og dyrke en positiv drivkraft. En må bruke sin posisjon og makt med varme og klokskap.

Denne oppfatningen støttes av Metodeleder. Som beskrevet i funn søkte hun jobben basert på en overbevisning om at den enkelte Jobbspesialist selv vet best hvordan han/hun skal løse jobben. Målene er tydelige og metoden førende, men den gir rom for å tenke selv. Ved å få og ta ansvar, stå for valg og beslutninger opplever den enkelte Jobbspesialist å ha kontroll over hverdagen. De beskriver en uforutsigbar hverdag, som krever ulike egenskaper. På grunn av handlingsrommet de har til å løse utfordringene slik de selv anser best, sitter en igjen med en opplevelse av å mestre. I følge Deci & Ryan (2000) er vårt behov for å ta egne valg og selv være initiativtakere til handling, vesentlig for motivasjon. I tillegg fører det til økt trivsel, er helsefremmende og fører til bedre resultat.

Følgende sitat, også presentert i funn, beskriver tilliten Jobbspesialistene opplever i hverdagen: «Hun stoler på oss. Tar det som en selvfølge at vi gjør vårt beste. Da får jeg lyst å levere tilbake. I bønner og spann». Jamfør Kuvaas (2017) bringer debatten om svakheter ved detaljert målstyring frem begrep som «tillitsbasert ledelse». Han beskriver tillitsbasert ledelse følgende: «i hvilken grad en leder tar sjansen på å stole på sine medarbeideres kompetanse og motivasjon til å gjøre en god jobb». (Kuvaas, 2017, s. 1) Med kompetanse refererer Kuvaas til oppgaverelevante kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger og motivasjon til et ønske eller en vilje til å gjøre en god jobb. Tilliten beskrives som viktig for å nå ønsket resultat, men også for å forebygge mentale helseplager og stress (Montano, Reeske, Franke, & Hüffmeier, 2017) Dette samsvarer godt med mine funn. Jobbspesialistene beskriver selvstendigheten, tilliten til deres kompetanse og evne til å løse arbeidsoppgavene slik de selv anser best, som motvekt mot «høye skuldre» og stressrelaterte plager. Metodeleder følger de ikke tettere enn de ønsker. Samtidig og i tråd med teori om verdien av tilbakemeldinger og tilhørighet (Deci & Ryan, 2000; Hackman & Oldham, 1976), «det å bli sett og hørt», er hun støttende og tilgjengelig.

Metodeleder sin måte å lede på er ikke tilfeldig. Hun søkte jobben basert på en klar tankegang om hvordan teamet burde ledes. En lederstil hun selv tror på, og ønsker å jobbe under. Den er basert på en tanke om at Jobbspesialistene er kompetente kunnskapsarbeidere, de kjenner egne styrker og svakheter best og vil således vite hvordan en skal jobbe for å nå de mål som er satt. Hun har ikke «monopol på vettet», men skal legge til rette for at alle får tatt ut sitt potensiale, de skal lede seg selv. Som definert i starten av oppgaven betyr selvledelse at den enkelte ansatte tar ansvar for eget arbeid (Vevatne, 2020). Mine funn bekrefter langt på vei dette. Ved å bli vist tillit og få handlingsrommet de trenger til å utføre arbeidet slik de selv ønsker, oppnår en både resultat og trivsel. Samtidig er Metodeleder tydelig på at hun, ved behov, vil utfordre de ansatte gitt at resultater skulle utebli. Det vil si hun ønsker «å påvirke» noe både Jacobsen & Thorsvik og Spurkeland har med i sine definisjoner på ledelse (2007; 2017). Målene er, som nevnt flere ganger, tydelige og både Metodeleder og Jobbspesialistene er klar over at om de ikke leverer, så vil den selvstendigheten og friheten de har kunne bli utfordret og eventuelt innskrenket. Metodeleder oppgir å ikke bli nevneverdig stresset av dette. Hun har tro på metoden SE, på kompetansen og innsatsen til de ulike Jobbspesialistene. Så lenge de klarer å være tro mot seg selv og sine arbeidsmetoder (SE) vil resultater komme. Tydeligheten og overbevisningen Metodeleder utviser virker å betrygge teamet av Jobbspesialister, og reduserer negativt fokus på måltall. Metodeleder beskrives som kunnskapsrik, ekte, ærlig og lydhør. Alt kan diskuteres. Hun fremstilles som «hel ved». Ett uttrykk som også nyttes innen teori om autentisk og troverdig ledelse (Kvålshaugen, 2007).

Jan Spurkeland refererer i boken sin Relasjonskompetanse (Spurkeland, 2020) til en historie om Mor Teresa. Det sies at hun skulle holde et foredrag om ledelse for en internasjonal forsamling. Hun gikk på talerstolen med to spørsmål;

- Do you know your people?
- Do you love them?

Så gikk hun ned igjen. Hvordan skal dette tolkes? Jf Spurkeland (2020) handler dette om relasjonskompetanse. For å bli en god og reell leder må du kjenne dine folk og lede dem ved interesse og kjærlighet for deres person og for deres bidrag til din organisasjon (Spurkeland, 2020). Jobbspesialistene i denne studien beskriver en metodeleder som kjenner dem godt, inkludert deler av privatlivet. Hun beskrives som en som ser «hele» dem, en de kan gå til når privatlivet blir så krevende at det går utover innsatsen på jobb. Det er rom for å si dette høyt.

En Jobbspesialist beskriver henne slik: *«Hun er nær og varm. En som har levd en stund og kjenner til at livet går opp og ned. Hun kjenner meg. Vet hva jeg står for, hun har ryggen min»*

Metodeleder beskrives som en leder som ikke bare fokuserer på den profesjonelle delen av Jobbspesialisten, men som ser helhet. Hun er varm, trygg og gir Jobbspesialistene en følelse av å være viktig. Hun kjenner dem godt. Jamfør Lai (2017) er det, for ledere, sentralt å kunne tilby individuell oppmerksomhet og støtte. Ved å gi ansatte en opplevelse av å høre til, av å være viktig for organisasjonen og deres mål, vil det kunne føre til bedre ytelse og resultater (Lai, 2017). Dette bekrefter Jobbspesialistene. De ønsker å levere gode resultat både for sin egen del, men også for å «glede metodeleder». Hun beskrives som en «bauta». En faglig sterk, men samtidig raus og nær leder. En leder en vil «gå en ekstra mil for». Spurkeland (2017) beskriver dette som relasjonsledelse. For å oppnå resultater, for å «påvirke» og «bevege» i ønsket retning må leder fokusere på å bli kjent med den enkelte og ha individet i fokus (Jacobsen & Thorsvik, 2007; Spurkeland, 2017).

Metodeleder har, som beskrevet i punkt 4.2, en delt rolle. I tillegg til å ha fagansvar, har hun også oppfølging av fem arbeidssøkere. Det vil si at hun, i deler av rollen, er Jobbspesialist på lik linje med de andre. Dobbelrollen beskrives som krevende, tiden strekker ikke til, samtidig beskrives den som viktig av både metodeleder og Jobbspesialist. Rollen fører til at hun har inngående kjennskap til deres hverdag, utfordringer og gleder og Jobbspesialisten opplever henne som en reell veileder. Hun beskrives som kompetent på fag, i tillegg til å være et medmenneske. En de liker å bli ledet av, som gir dem ansvar, en de er stolt av. Dette fører til at Jobbspesialisten tror på sine evner til å løse utfordringene de står overfor, de vet metodeleder har tiltro til deres kompetanse. Dette støttes av teori om transformasjonsledelse hvor en poengterer at høy mestringstro virker positivt på inn på ytelse og resultat (Lai, 2017).

Spurkeland (2017) poengterer viktigheten av relasjonskompetanse hos ledere. Hovedpoenget hans er at en, for å lykkes som leder, må utføre en ledelsesform med individet i sentrum, en må kjenne hver medarbeider, samtidig som en må sikre en positiv relasjon mellom leder og ansatte.

Å våge å tenke nytt, blant annet med hensyn til belønningsmetoder og være en leder som selv yter det «lille ekstra», bidrar til at arbeidstakere får en god arbeidshverdag (Lai, 2017). Informantene i denne studien bekrefter at det ikke er ytre stimuli som for eksempel lønn som motiverer, men peker på andre faktorer som det å jobbe under en leder som bevisst har valgt å ta en større rolle enn det som forventes. Jobbspesialisten beskriver en metodeleder som ikke

bare oppfattes som fagansvarlig, men som deres nærmeste leder. De er klar over at hun ikke har personalansvar, samtidig er det henne de opplever som nær. Det er henne de går til med utfordringer i arbeidsdagen, henne de betror seg til og som de føler seg trygge på vil jobbe for å finne gode løsninger samme med dem. Dette bekreftes av Lai (2017). Hun poengterer at ledere som har et sterkt fokus på å skape en sterk sosial relasjon til medarbeidere, får også mest utav sine ansatte. I det ligger det at selve relasjonen mellom leder og medarbeider har stor betydning for medarbeideres ytelse. Spesielt blir støttende atferd fra lederens side beskrevet som viktig (Spurkeland, 2020).

Metodeleder bekrefter Jobbspesialistene sin opplevelse. Som nevnt flere ganger tidligere har hun bevisst tatt større ansvar enn det som er beskrevet i stillingsinstruksen hennes og som forventes av henne. Ved å ta ett større ansvar enn forventet sikrer hun at de får jobbe under forhold hun selv liker, står for og har tro på. Hun tilrettelegger, støtter, heier, tørker tårer og snørr. Griner og ler sammen med dem. Metodeleder beskrives og fremstår som en troverdig leder. En som leder ut fra sin egen overbevisning og forankring. Jobben hennes baseres på hvordan hun selv ønsker å bli ledet, hennes egne verdier og troen på at det å gi den ansatte ansvar for å finne egne løsninger fører til best resultater. Målene er tydelige og metodeleder har ikke behov og tro på at et utvidet fokus på disse vil motivere. Heller tvert om. Hennes overbevisning tilsier at for stort fokus på resultater, «telleanter» og tavlemøter med daglig gjennomgang av resultat, fører til demotivasjon. Jobbspesialistene er klar over hva de skal levere, de motiveres av å nå målene, samtidig beskrives det som viktig for motivasjonen å få bruke sin kompetanse slik de selv mener er best. Det å lede Jobbspesialistene som ønsker og trenger både fjern, men nær ledelse, fordrer trygge ledere. Jamfør Walumbwa et al (2008) er dette beskrivende for ledere som er selvbevisste, har troen på fremtiden, er fleksibel og utholdende og er troverdige i sin tilnærming. Metodeleder beskrives som «real og skvær». Det du ser, er det du får.

Det oppleves å være stor grad av konsistens mellom mine funn og utvalgt teori om motivasjon og ledelse. Jobbspesialistene bekrefter å motiveres av å ha kompliserte oppgaver de skal løse, de verdsetter autonomien og ønsker en nær og troverdig leder. En leder som legger til rette for at de skal få yte sitt beste, gir dem handlingsrommet de trenger, samtidig som hun driver dem i riktig retning. Summen av dette oppgis å være årsak til de ønsker å bli i rollen til tross for at konflikterende roller, det å være veileder og selger, er krevende.

Min kritikk av presenterte teorier er at de ikke eksplisitt tar høyde for at selvstendigheten og autonomien også kan ha en «bakside», nemlig ensomhet. Selv om mine funn på lang vei bekrefter selvstendighet er sentralt, om ikke avgjørende for å trives og lykkes, oppgis det også at det kan være ensomt. Informantene oppgir å trenge både handlingsrom, selvstendighet, men også kollegaer og leder som gir tilbakemeldinger, støtter, trøster, heier og «sparker bak» ved behov. Mine funn tilsier at det ene ikke utelukker det andre, balanse er viktig.

7. Oppsummering og avsluttende kommentar

Tidligere forskning på Jobbspesialister ved henholdsvis NAV Harstad og NAV Tromsø (Schönfelder et al., 2020) viser at det å være Jobbspesialist er en spennende, men krevende jobb. Så krevende at det er usikkerhet knyttet til hvor lenge en orker å stå i den. Hvorfor det? Hvordan kan det ha seg at noe som er givende og gir gode resultater, samtidig er så slitsomt at en velger å slutte? Jeg ønsket å lære mer om dette.

Gjennom bruk av en abduktiv tilnærming og semi- strukturerde intervjuer, har jeg vært ute etter Jobbspesialistene i Team X sine opplevelser og erfaringer. Jeg ønsket, gjennom en beskrivende, åpen og utforskende tilnærming, å få innblikk i informantenes opplevelser av sin hverdag og få svar på følgende forskningsspørsmål «Hvordan håndterer Jobbspesialister i NAV tilsynelatende motstridene arbeidsoppgaver»? Som en del av prosessen vokste flere spørsmål frem; «Hva innebærer det å være Jobbspesialist i Team X»? «Hva motiveres de av»? «Hvilke tanker gjør de seg om fremtiden i rollen som Jobbspesialist» og «Hvordan bør en lede en Jobbspesialist»? Jeg har møtt ni ulike individ, samtidig viser mine funn at de har mye til felles.

Det korte svaret på min problemstilling er at Jobbspesialistene i Team X håndterer motstridende oppgaver godt. De skal være en tålmodig veileder, samtidig som de skal være en oppsøkende selger. De skal koble arbeidssøker og arbeidsgiver sammen. For å lykkes med dette beskriver Jobbspesialistene at de, på hver sin unike måte, men i tråd med metoden Supported Employment (SE), utnytter egen kompetanse for å nå satte mål. Flere nevner en rekke personlige egenskaper som oppfattes å være en forutsetning for å lykkes, men også for å make å stå i jobben over tid. I tillegg til å være utadvendt, tålmodig, tøff og ha pågangsmot,

må en like å bli kjent med stadig nye mennesker. Jobbspesialistene må videre kunne håndtere mange roller samtidig. Disse funnene samsvarer i stor grad med tidligere forskning utført blant Jobbspesialister ved NAV Harstad og NAV Tromsø (Schönfelder et al., 2020) og motivasjonsteori (Deci & Ryan, 2000; Hackman & Oldham, 1976)

Studiets funn skiller seg markant fra funn i tidligere forskning nevnt over i forhold til fremtid i rollen. For mens funn fra forskning blant Jobbspesialister indikerer stor grad av turnover og bekymring rundt at en ikke «orker dette i lengden» (Schönfelder et al., 2020), oppgir mine informanter at dette er en jobb de ønsker å bli i over tid. De trives godt. Hvorfor er det slik? Informantene oppgir å ha søkt jobben basert på en overbevisning om at SE metoden er god, de ønsker å jobbe tett med begrenset antall arbeidssøkere og anser det å måtte håndtere både veileder og selger rollen som spennende og nødvendig. Samtidig oppgir alle forståelse for at kollegaer vurderer å si opp. Jobben er krevende, en er «alltid på». Det som gjør det mulig og motiverende jamfør informantene i dette studie, er selvstendigheten og handlingsrommet en opplever å ha fått for å finne egne løsninger på kompliserte oppgaver. Hvordan en blir ledet er sentralt.

Jobbspesialistene poengterer viktigheten av å ha en Metodeleder som er modig, raus, nær, men samtidig gir handlingsrom. En leder som signaliserer at de er kompetente og selv kan avgjøre hva som er riktig og best, som stoler på dem, veileder, støtter og utfordrer. Dette er viktig da selvstendigheten har en «bakside» i form av ensomhet. De har behov for en leder som «tøyer» engasjementet. En som bekrefter at arbeidet de utfører er godt nok og som trøster ved behov. En leder som gir emosjonell støtte.

Metodeleder har også en viktig rolle som «buffer» mot et sterkt resultatfokus. Selv om Jobbspesialistene motiveres av måltall knyttet til formidling, oppgir de å demotiveres av måltall knyttet til utetid og antall bedriftsbesøk per uke. Informantene oppgir at de reduserer stress knyttet til måltall ved fokusere på prosess, veiledning og å skape gode møter med arbeidssøker og arbeidsgiver. Informantene beskriver en trygghet på egen kompetanse og arbeidsmetode. Det poengteres at tryggheten i stor grad handler om Metodeleder sin form for ledelse. De antar mer detaljstyring, et sterkere fokus på måltall ville endret bildet i en negativ retning.

Hvilken betydning har mine funn for praksis? Gjennom arbeidet med studiet og dypdykk i tidligere forskning og teori har tankene stadig vendt tilbake til viktigheten av rekruttering. Det vil si at en, både med hensyn til utforming av stillingsannonse og ved utvelgelse bør være

bevisst hvem en ansetter. Som resultatene i forskningen utført av PROBA Samfunnsanalyse (2019) er mitt inntrykk at det er viktig å ansette Jobbspesialister som ikke bare er faglig kompetente, men som innehar personlige egenskaper som det å være uredde, ha selgerkompetanse, samtidig som de skal være tålmodige og ha forståelse for deltakernes behov og deres problemer i dagliglivet. En som er i stand til å lede seg selv, som trives med å ha og ta ansvar og som er i stand til å jobbe selvstendig.

Selv om mine informanter oppgir å motiveres av resultater, er de tydelige på at en økt oppmerksomhet på måltall vil være demotiverende. Fokus på resultater bør med andre ord ikke intensiveres. I stedet bør en vurdere om noen av måltallene skal endres, eventuelt fjernes. Denne anbefalingen er i tråd med tidligere forskning (Schönfelder et al., 2020).

Til sist ønsker jeg å fremheve viktigheten av Metodeleder sin rolle for å mestre utførende hverdag. Rollen som Metodeleder har per stillingsinstruks ikke personalansvar, men mine funn viser at vedkommende fungerer og oppleves som leder. Metodeleder fremstår som tydelig på mål, samtidig som vedkommende bevisst har valgt en lederstil basert på tillit og fravær av styring og kontroll. Noe som jamfør informantene er viktig for motivasjon og for fremtid i rollen. Jamfør Spurkeland (2017) må en trene for å bli en god leder. I så henseende kan en tenke seg at en hospiteringsordning for Metodeleder kan være nyttig. Nærmere bestemt å la fremtidige Metodeledere få jobbe side om side med Metodeledere en anser fungerer godt i håp om at god praksis kan deles og utvikles.

En teoretisk implikasjon kan være at å stå i «spagat», det vil si å ha motstridende arbeidsoppgaver, ikke nødvendigvis er negativt. Mine funn viser at om en opplever oppgavene som interessante, har handlingsrom til å utføre oppgavene slik en selv anser best, resulterer i økt motivasjon. Samtidig viser mine funn et behov for støttende ledelse. Leder må mestre balansen mellom å gi frihet og sikre at rigide regler og måltall ikke får for stort fokus.

Litteraturliste

Arbeids - og sosialdepartementet. (2009). *St.prp. Nr. 51 (2008-2009)*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stprp-nr-51-2008-2009-/id550407/>

Arbeids og sosialdepartementet. (2015, 2016). *Meld.St. 33 (2015-2016) 2016. NAV i en ny tid for arbeid og aktivitet*.

Arbeids- og sosialdepartementet. (2015). *Et NAV med muligheter*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nav-ekspertgruppens-sluttrapport-et-nav-med-muligheter/id2405035/>

Arbeids- og sosialdepartementet. (2016). *Meld. St. 33 (2015–2016)*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-33-20152016/id2501017/>

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)

Blaikie, N. (2010). *Designing social research: The logic of anticipation* (2. utg., s. IX, 298). Cambridge: Polity Press.

Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode: En kvalitativ tilnærming* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

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. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Drucker, P. F. (1996). *Landmarks of tomorrow: A report on the new «post-modern» world*. New Brunswick: Transaction Publ.

EUSE-Toolkit-2010.pdf. (u.å.). Hentet fra <http://www.euse.org/content/supported-employment-toolkit/EUSE-Toolkit-2010.pdf>

Fjeldstad, Ø. (2019). Flest i jobb der oppfølgingen var minst. Hentet 5. juli 2020, fra Velferd website: <https://velferd.no/arbeidsliv/2019/flest-i-jobb-der-oppfolgingen-var-minst>

Guldvik, I. (2002). Troverdighet på prøve ; om gruppeintervju som metode for å produsere valide data om politiske diskurser. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 43(1), 30–143.

- 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.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man* (s. IX, 203). Cleveland: World PublCo.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (1998). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (2. utg.). Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (2005). Belønning og motivasjon; ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet. I K. Knudsen & A. Ryen (Red.), *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* (s. 29–51). Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Kuvaas, B. (2017, mars 15). Tillitsbasert ledelse virker | BI. Hentet 22. april 2020, fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/03/tillitsbasert-ledelse-virker/>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg., s. 344). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., s. 381). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvålshaugen, R. (2007). Autentisk ledelse—En effektiv lederstil? - Magma. Hentet fra <https://www.magma.no/autentisk-ledelse-en-effektiv-lederstil>
- Lai, L. (2017, september 18). Når ledelse fungerer best. Hentet 21. juni 2020, fra BI Business Review website: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/09/nar-ledelse-fungerer-best/>
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4. utg., s. 254). Oslo: Universitetsforlaget.
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach* (2. utg., s. XIV, 175). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Nøkleby, H., Blaasvær, N., & Berg, R. C. (2017). *Supported employment for people with disabilities: A systematic review*. Hentet fra <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK482089/>

Samfunnsanalyse, P. (2019). Oppfølgingstiltak i og utenfor NAV. Ulike veier til arbeidsinkludering? Hentet 3. juni 2020, fra Proba samfunnsanalyse website: <https://proba.no/rapport/oppfolgingstiltak-i-og-utenfor-nav-ulike-veier-til-arbeidsinkludering/>

Schönfelder, W., Arntzen, C., Johansen, T., & Munkejord, M. C. (2020). *Jobbspesialister i NAV*. Hentet fra <https://norceresearch.brage.unit.no/norceresearch-xmlui/handle/11250/2642486>

Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Spurkeland, J. (2020). *Relasjonskompetanse* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Vevatne, K. (2020). *Ledelse for sykepleiere: Likeverd i relasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

Wennes, G., & Irgens, E. J. (2011). *Kunnskapsarbeid: Om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (s. 224). Bergen: Fagbokforlaget.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4. utg.). Los Angeles, Calif: Sage Publications.

Vedlegg

Godkjenning NSD

Informasjonsskriv og samtykke

Intervjuguide

Tabell for analyse

Kvalitetsveileder

Vedlegg - Godkjenning NSD

NSD Personvern

14.01.2020 15:30

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 733179 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt: Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 14.01.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.06.2020.

LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a. PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold,

jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon. OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg -, Informasjonsskriv og samtykke

«Turn over – hva hemmer og hva fremmer»

Bakgrunn og formål

Jeg er en masterstudent i Endringsledelse og holder nå på med min avsluttende masteroppgave.

«Utvidet Oppfølging – et tiltak i egenregi» (Jobbspesialistene) blir av arbeidsgiver, arbeidssøker og ansatte i NAV beskrevet som et vellykket tiltak. Det fungerer. Samtidig så viser forskning utført av NORCE Norwegian Research Center AS at rollen som Jobbspesialist er krevende. Så krevende at flere oppgir at de ikke kommer til å stå i jobben over tid.

Foreløpig problemstilling som jeg ønsker å se nærmere på er:

Turn over – hva hemmer og hva fremmer?

- *Hvordan forhindre turn- over i Utvidet Oppfølging – et tiltak i Egenregi.*

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

- Anne Birkeland
- Universitetet i Stavanger, Institutt for Samfunn og Media

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg ønsker å intervju alle Jobbspesialister i Team 1 i NAV Rogaland. Til sammen 9 personer.

Team 1 er valgt ut da det har eksistert lengst og antas å ha mest erfaring.

Studiet utføres ikke på oppdrag av NAV, men er godkjent av Fylkesdirektøren i Rogaland.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse innebærer at du som er Jobbspesialist deltar i et individuelt intervju, ca. 60 minutter. Intervjuene vil bli gjennomført i løpet av februar/ mars måned. Eksakt tidspunkt vil bli avtalt med deg i forkant. Relevante tema vil være arbeidsmetode (Supported Employment), organisering, resultatkrav, arbeidsmiljø, trivsel, fremtidstanker etc. Jeg ønsker i den sammenheng å høre hva dere oppfatter som relevant og viktig å trekke frem av erfaringer og synspunkter.

Intervjuene vil bli tatt opp på bånd (båndopptaker kan utelates om ønskelig) og behandles konfidensielt. Lydopptak vil bli slettet etter prosjektet er avsluttet. Senest i juni 2020.

Personopplysninger vil anonymiseres i oppgaven så godt det lar seg gjøre.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke informasjonen fra deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Kun undertegnede og veileder Kristiane Fjær Lindland vil ha tilgang til personopplysninger.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data
-

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes juni 2020. Alle lydopptak vil bli slettet, mens anonymisert og transkribert materiale vil bli lagret hos NSD. Det vil kun være undertegnede og veileder K. Lindland som vil ha tilgang til lagret materiale.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Anne Birkeland, tlf 92251603
- Stavanger Universitet ved Kristiane Lindland, Prosjektveileder og Førsteamanuensis ved UiS. Tlf 51833704
- Personvernombud: Rolf Jegervatn, Universitetet i Stavanger
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Anne Birkeland
Masterstudent

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Turn over – hva hemmer og hva fremmer»?

Jeg samtykker til:

- Å delta på intervju
- At informasjon fra meg behandles og lagres frem til prosjekt slutt, juni 2020

Vedlegg -, Intervjuguide

Intervju/samtaleguide

Informasjon som gis i starten av intervjuet

- Takke informanten for mulighet for å avholde intervju.
- Presentasjon av undertegnende
 - Hvem, hva, hvorfor og hvordan.
- Forklare hensikt og formål med oppgaven.

Bakgrunn

- Kort om bakgrunn.

Metode

- Hvordan vil du beskrive SE metoden og rollen som jobbspesialist.
- Hvordan opplever du metoden?

Organisering

- Beskriv organiseringen av tiltaket.
- Hvordan opplever du organiseringen av tiltaket?

Ledelse:

- Beskriv ledelsesmodellen i Utvidet oppfølging
- Hva er god ledelse for deg? Hvordan ønsker du å bli ledet?
- Beskriv samarbeidet mellom deg og leder.
- Selvledelse – hva legger du i det? Hvordan utvikles det

Samarbeid med NAV lokal

- Hvordan vil du beskrive samarbeidet med NAV Lokal, dvs innsøker?

Arbeidsmiljø og trivsel

- Beskriv arbeidsmiljøet ditt
- Hvordan opplever du arbeidsmiljøet?

Teamfølelse

- Beskriv teamet ditt; hvem, hva og hvor.
- Hvilken funksjon har teamet i hverdagen?

Resultatkrav

- Beskriv resultatkravene
- Hvordan opplever du resultatkravene?
- Hvordan håndterer du resultatkravene?

Motivasjon:

- Hva motiverer deg til å stå på hver dag?
- Hva taper deg for energi?
- Be om eksempel på begge deler. Både suksesshistorier og det som er slitsomt.

Fremtidstanker og jobbtilfredshet

- Hva skal til for å stå i jobben over tid? Hva er viktig for deg?
- Hva er viktig for å sikre stabilitet blant veiledere i Utvidet oppfølging generelt?
- Beskriv hva du frykter, er usikker på, hva som evt kan bekymre mht fremtidsutsikter.

Vedlegg 4 – oversikt over transkribert intervju, analysearbeid

Ledelse

Rollens innhold

Motivasjon

Fremtid i rollen

I: Det er mye ... vi prater mye... så jobber vi helt som vi vil. Alle jobber ulikt. Alle har frihet til å jobbe slik vi vil. Ikke helt forskjellig, men vi er ulike ergo blir det ulikt.

Så det er tungt å gå, men det er tungt. Krevende. Har du vært ute et par timer så er jeg ganske så sliten i hodet. Klart du er det. Så derfor så sier jeg ... 2 fulle dager ute i uken ... det er helt.. det er mye. 2 fulle arb dager ute er 40%. Det tror jeg ingen gjør. De har jo bare tenkt på et tall. Direktoratet altså. Det har ikke noe med metoden og gjør. Så tror jeg... i starten når en skal endre en vane... så hjelper det å ha det fokuset, at en får mengdetrening. Endre vanen fra å sitte på kontor til å gå ut. Men det er jo ikke noe magisk med 40%.

I: du kan jo... hvis du skal la de prege deg på en måte så er det veldig... så er det veldig demotiverende. Så en må på en måte.. det handle og om selvledelse. Sine egne mål, sammen med bruker og være fornøyd med å oppnå disse. Å se at du gir verdi til hvert enkelt menneske. At det ene mennesket får det bra.. for noen er det uføretrygd. Jeg synes jo ofte det er større bragd å få folk til ufør.. det er en kjempe jobb. Mye arbeid bak det. En må på en måte ta eierskap til å sette sine mål og mine egne verdier og være tro mot disse. Resultatkravene.. ja men vi har jo klart å nå disse målene. Ligger godt an faktisk.

A: Så du antar det finnes en «smertegrense» for hvor mange JS det er lurt å være? Hvor mange næringslivet tåler.r

I: ja absolutt en smertegense. Både av JS og av jobbsøkere. Det er ikke uendelig med jobb å få. Det tror jeg ikke. Men dette vet jeg ikke. Dette er mine tanker.

Kvalitetsveileder for jobbspesialistteam 2019

Kvalitetskommisjon:

Marthe Kathrud, Thomas Gulbrandsen, Elisabeth Harder, Unni Andersen og Ane Stø

Revidert 8.februar 2019

Innledning

Denne kvalitetsveilederen er en oppsummering etter observasjonsbesøk ved NAV xx, [dato].

Rapporten gir noen anbefalinger til hele NAV-kontoret og jobbspesialistteamet samlet, mens andre anbefalinger er mer spesifikt for enten jobbspesialistteamet, eller ledergruppa ved NAV-kontoret.

Denne rapporten kan danne grunnlaget for en handlingsplan framover.

Rapporten baserer seg på intervju med NAV-leder, avdelingsledere, metodeveileder for jobbspesialistteamet, NAV-veiledere og jobbspesialister, deltakere, og observasjon av et teammøte og møte med arbeidsgiver. Vi har også sett på dokumentasjon som yrkesprofiler, handlingsplaner, jobbstøtteplaner/tilretteleggings- og oppfølgingsavtaler og samtalenotater samt fått oversikt over gjennomsnittlig utetid og arbeidsgiverkontakt fra metodeveileder.

Kvalitetsveilederen er et verktøy for vekst og utvikling, for å understøtte god praksis i Supported Employment-metodikk. Veilederen er delt inn i to deler: organisasjon og tjenester. Hvert kvalitetspunkt blir rangert på en poengsskala, fra 1 = Ingen implementering av SE-metodikk i NAV-kontoret, til 5 = Meget god implementering av Supported Employment i NAV-kontoret.

I rapporten beskriver vi innledningsvis under hvert tema hva som er intensjonen. Dette for å sikre en felles forståelse for tilbakemeldingen som blir gitt. Hvert punkt avsluttes med noen anbefalinger som kan bidra til at jobbspesialistteamet får mulighet til å utøve enda bedre tjenester til sine deltakere.

Rapporten er konfidensiell mellom NAV-kontoret/jobbspesialistteamet og evalueringsteamet, og dere bestemmer selv hvordan den skal følges opp.

Oppsummering

...

Organisasjon

1. Jobbspesialisten

Intensjonen med kvalitetspunktet
Selv om flere NAV-medarbeidere jobber ut mot arbeidsmarkedet og i tråd med prinsippene for inkluderingskompetanse, vil dette ikke være tilstrekkelig til å kunne kalle seg jobbspesialist. For å kunne bruke denne tittelen er det et krav om at alle kriteriene for rollen må være oppfylt. Jobbspesialisten bygger tillit hos arbeidssøker, og egen kompetanse, gjennom å gjøre alle fasene i oppfølgingen.
Hvert jobbspesialistteam skal ha en metodeveileder, som har ansvar for den faglige oppfølgingen av jobbspesialistene, fortrinnsvis i tillegg til egen portefølje hvis det er kapasitet til dette.
Kvalitetskriterier

1 = Ingen elementer er til stede, 2 = Ett element er til stede, 3 = To elementer er til stede, 4 = Tre elementer er til stede, 5 = Fire elementer er til stede.

- Deltakerportefølje bestående av 12-20 deltakere
- Utelukkende utfører arbeidsrettede oppgaver sammen med deltaker og arbeidsgiver (ikke saksbehandling eller rekrutteringsbistand).
- Gjennomfører alle trinnene i femtrinnsprosessen i Supported Employment
- Er tilknyttet et jobbspesialistteam og en metodeveileder for å utvikle sin fagkompetanse.

Beskrivelse	Poeng
Anbefalinger	

2. Jobbspesialist-teamet

Intensjonen med kvalitetspunktet	
<p>Intensjonen med dette punktet er å undersøke om jobbspesialist-teamet bruker Supported Employment-metodikken aktivt i teamarbeidet. Rollen som jobbspesialist kan være vanskelig, og det er vesentlig å ha god støtte fra teamet for å overkomme utfordringer som oppstår underveis. Jobbspesialistenes arbeid skal kontinuerlig forbedres gjennom å hjelpe hverandre med å utarbeide strategier, utveksle jobbmuligheter og sette felles mål for å oppnå gode resultater.</p> <p>Strategi vil i denne sammenhengen si å diskutere og komme fram til aktuelle løsninger og framgangsmåter for å nå deltakernes jobbmål. Strategiske spørsmål er for eksempel: Har det vært oppsøkt nok arbeidsgivere for deltaker? Er jobbsøket for snevert? Er det gjort nok for å bygge opp under deltakers jobbhåp? Leter vi etter jobber i feil bransje og burde ta en ny runde med karriereveiledning? Osv.</p> <p>Det er et mål at hele teamet skal kunne brukes for å få hjelp til fremdrift i jobbsøk for arbeidssøkere som har holdt på lenge uten framgang. Det er også et viktig moment at jobbspesialistene dekker opp for hverandres porteføljer ved lenge fravær, for ikke å få uheldig stans i framdriften.</p>	
Kvalitetskriterier	
<p>1 = Ingen elementer er til stede, 2 = Ett element er til stede, 3 = To elementer er til stede, 4 = Tre elementer er til stede, 5 = Fire elementer er til stede.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flere jobbspesialister deltar i et fast team • Jobbspesialistene kjenner til hverandres deltakere, og dekker om nødvendig opp for hverandres deltakerporteføljer. • Teamet har ukentlige fagmøter der agendaen er å hjelpe hverandre med framgang i sakene. • Jobbspesialistene utfordrer hverandre i å følge verdigrunnlaget i SE og hjelper hverandre med å se muligheter for arbeidssøkere. 	
Beskrivelse	Poeng
Anbefalinger	

3. Metodeveileder

Intensjonen med kvalitetspunktet	
<p>Intensjonen med dette punktet er å undersøke hvordan Supported Employment-metodikken er implementert i metodeveilederrollen. Metodeveileder er svært viktig for å støtte opp under jobbspesialistenes arbeid, og rollen må sikres nødvendig handlingsrom for å kunne bygge et sterkt team. Jobbspesialistteamet ledes av en teamleder/metodeveileder. Jobbspesialistenes kompetanse utvikles og styrkes, blant annet gjennom resultatbasert oppfølging.</p> <p>Vi vil understreke at resultatet som fremkommer på dette punktet ikke er en poengsum som viser om metodeveileder er en god eller dårlig leder, men hvilke funksjoner som er lagt til metodeveilederrollen av organisasjonen</p>	
Kvalitetskriterier	
<p>1 = Ett element er til stede, 2 = To elementer er til stede, 3 = Tre elementer er til stede, 4 = Fire elementer er til stede, 5 = Fem elementer er til stede.</p> <ul style="list-style-type: none">• Én heltidsengasjert metodeveileder har ansvaret for maksimalt 10 jobbspesialister. (Metodeveiledere med ansvar for færre enn ti jobbspesialister bør om mulig bruke en tilsvarende andel av sin tid på egen portefølje).• Metodeveileder har faste møtepunkter med NAV-leder og avdelingsledere, for å sikre god integrering i kontoret.• Metodeveileder gjennomfører ukentlige fagmøter og sørger for at diskusjonene knyttes opp til SE-metodikken for å finne fram til nye strategier og ideer for å støtte deltakerne i arbeidslivet.• Metodeveileder blir med jobbspesialistene ut i felten hver måned, for å styrke kompetansen ved å observere, finne den beste praksis og gi tilbakemelding på ferdigheter, f.eks. under møter med arbeidsgivere i forbindelse med jobbutvikling.• Metodeveileder har porteføljegjennomgang med hver enkelt jobbspesialist hver måned for å revidere framdriftsplaner for alle deltakerne og gi individuell veiledning i enkeltsaker.	
Beskrivelse	Poeng
Anbefalinger	

4. Samarbeid mellom jobbspesialist og NAV-veileder

Intensjonen med kvalitetspunktet	
<p>Dette punktet er med på å presisere at Supported Employment er noe mer enn en jobbspesialist som bidrar til å få personer i jobb. SE er en koordinert tjeneste og NAV-veileder er en viktig samarbeidspartner for jobbspesialisten. Det er NAV-veileder som står for innsøking til tjenesten, og i visse tilfeller følger opp bruker etter at tjenesten er avsluttet.</p> <p>Et tettere samarbeid kan bidra til mer treffsikre bestillinger, og sørge for at flere brukere får et tilbud. Både NAV-veiledere og jobbspesialistene har kunnskap og erfaring som er viktig for at deltakeren skal komme i jobb. Begge roller bør derfor involveres i planleggingen sammen med deltaker. Erfaring viser at hvis deltaker opplever et tett samarbeid, vil dette bidra positivt til prosessen med å komme i jobb.</p>	
Kvalitetskriterier	
<p>1 = Ingen elementer er til stede, 2 = Ett element er til stede, 3 = To elementer er til stede, 4 = Tre elementer er til stede, 5 = Fire elementer er til stede.</p> <ul style="list-style-type: none">• Trekantsamtalen ved oppstart brukes også til å etablere samarbeid mellom jobbspesialist og NAV-veileder i den aktuelle saken.	

<ul style="list-style-type: none"> • Jobbspesialist og NAV- veileder har hyppig kontakt ut fra den enkeltes behov, og diskuterer framgang og veien videre ved naturlige stoppunkter i oppfølgingen. • Jobbspesialisten legger tydelige spor i fagsystemer, også om arbeidsgiverkontakt, for at andre roller i NAV er informert og bidra til godt samarbeid. • Det finnes faste møtepunkter mellom jobbspesialister og NAV- veiledere for å diskutere innsøkinger, felles saker og rutiner. 	
Beskrivelse	Poeng
Anbefalinger	

5. Lederforankring

Intensjonen med kvalitetspunktet	
NAV-kontorets ledergruppe bidrar til å implementere og utvikle jobbspesialistteamet. Formålet med dette punktet er at ansvaret for implementeringen og drift av jobbspesialistteamet ikke hviler utelukkende på jobbspesialistene og metodeveileder. Forskning viser at god ledelsesforankring er det som er mest avgjørende for en vellykket implementering av Supported Employment.	
Kvalitetskriterier	
1 = Ingen elementer er til stede, 2 = Ett element er til stede, 3 = To elementer er til stede, 4 = Tre elementer er til stede, 5 = Fire elementer er til stede.	
<ul style="list-style-type: none"> • NAV-leder, avdelingsledere og NAV-veiledere viser at de har kunnskap om prinsippene i Supported Employment og inkluderingskompetanse. • NAV-kontorets ledergruppe bruker kvalitetsveiledningen til å utarbeide planer for å forbedre implementeringen i kontoret og kvaliteten på tjenesten. • Ledergruppa hjelper metodeveileder med tiltak for å løse flaskehals, samarbeidsproblemer og andre metodiske utfordringer. • Ledergruppa deler resultater på overgang til arbeid månedlig, og synliggjør samarbeid i kontoret. 	
Beskrivelse	Poeng
Anbefalinger	

6. Ingen eksklusjon

Intensjonen med kvalitetspunktet	
Alle i målgruppa som har lyst til å jobbe får tilbud om jobbspesialist, uavhengig av om de er definert som ferdig avklart eller ikke. Faktorer som rusmisbruk, symptomer, fortid med voldelig atferd, kognitiv svikt, behandlingsavbrekk, personlig fremtoning eller lignende, hindrer ikke deltakelse. Deltakere screenes ikke formelt eller uformelt.	
Kvalitetskriterier	
1 = Innsøkingrutinene ved NAV-kontoret ekskluderer mange i målgruppa fra tilbudet, fordi de ikke anses for å være ferdig avklart til arbeid eller ha for liten arbeidsevne.	
2 = Selv om det ikke finnes formelle rutiner for dette, får de fleste i målgruppa ikke tilbud om tjenester fra jobbspesialist, fordi de ikke anses for å være ferdig avklart eller ha for liten arbeidsevne.	
3 = Enkelte i målgruppa får ikke tilbud om jobbspesialist, fordi de ikke anses for å være ferdig avklart eller ha	

for liten arbeidsevne.	
4 = Ingenting tyder på eksklusjon, verken formelt eller uformelt.	
5 = Alle i målgruppa som har behov for individuell oppfølging for å få og beholde en jobb, får tilbud om oppfølging fra jobbspesialist. Jobbspesialistene tilbyr seg å hjelpe til med å finne en ny jobb når et arbeidsforhold er opphørt, uansett årsak til at arbeidsforholdet opphørte eller antall jobber man har hatt. Uføretrygdede som ønsker individuell bistand til å komme i jobb blir også inkludert.	
Beskrivelse	Poeng
Anbefalinger	

Tjenester

7. Tilgjengelighet

Intensjonen med kvalitetspunktet	
Tjenester avsluttes ikke på grunn av brutte avtaler eller tidsbegrensninger. Systematisk dokumentasjon av forsøk på oppsøkende arbeid. Engasjement og oppsøkende arbeid fra NAV-kontoret.	
Jobbspesialistene skal avdekke og veilede når det gjelder økonomiske bekymringer og bekymringer knyttet til hvor mye av helse og tilretteleggingsbehov som skal formidles til arbeidsgiver og kolleger. Disse utfordringene må ikke komme i veien for arbeidssøkers ønske om å komme i jobb.	
Kvalitetskriterier	
1 = Ingen elementer er til stede, 2 = Ett element er til stede, 3 = To elementer er til stede, 4 = Tre elementer er til stede, 5 = Fire elementer er til stede.	
<ul style="list-style-type: none"> Spørsmål om gjeldsproblematikk og behov for økonomisk veiledning tas opp i innledende kontakt og samarbeid (Trinn 1). Tjenesten avsluttes ikke på grunn av manglende oppmøte og motivasjon. Arbeidssøkere som ikke møter får ny avtale. Ved uteblivelse benyttes flere strategier, for eksempel møter utenfor NAV-kontoret. Jobbspesialistene fortsetter oppfølging selv om arbeidsforholdet avsluttes, uansett årsak eller antall forsøk, hvis arbeidssøkeren fortsatt ønsker å komme i jobb. Jobbspesialistene gir arbeidssøkerne informasjon og hjelp med å fatte gjennomtenkte beslutninger om hva som skal formidles til arbeidsgiveren om utfordringer eller tilretteleggingsbehov. Jobbspesialistene diskuterer åpenhet ved mer enn én anledning (f.eks. ved hver kontakt med ny arbeidsgiver eller arbeidssøker forteller om problemer på jobben). 	
Beskrivelse	Poeng
Anbefalinger	

8. Fortløpende karriereveiledning

Intensjonen med kvalitetspunktet	
<p>Balansere og tilpasse bistanden til den enkelte. Sikre at arbeidssøker ikke må gjennomgå tester og kurs før de regnes som klare til å møte arbeidslivet, men samtidig sikre at jobbsøket tar utgangspunkt i interesser og erfaringer. Sikre at arbeidssøker tar informerte valg om karrierevei.</p> <p>En innledende karriereveiledning bør ideelt sett foregå over 2–3 møter, og oppdateres jevnlig med ny informasjon, ettersom arbeidssøkeren treffer arbeidsgivere, skaffer seg mer informasjon om arbeidsoppgaver, ny arbeidserfaring og eventuell ny kompetanse.</p>	
Kvalitetskriterier	
<p>1 = Karriereveiledning gjennomføres i forkant av kontakt med arbeidsgivere, med vekt på kontorbaserte vurderinger, standardiserte tester og arbeidsprøver.</p> <p>2 = Karriereveiledning utføres ved å gå igjennom CVen, for å finne fram til interesser og kompetanse fra tidligere jobberfaring, kurs/utdanning, tiltaksplasser eller frivillig arbeid.</p> <p>3 = Jobbspesialister hjelper arbeidssøkerne med å finne vanlige jobber direkte, uten systematisk vurdering av interesser, erfaringer, sterke sider osv.</p> <p>4 = Innledende karriereveiledning gjennomføres over flere møter og kontakt med arbeidsgivere. Det utarbeides en yrkesprofil med ønskede arbeidsoppgaver, stillingsprosent og arbeidsmiljø.</p> <p>5 = Innledende karriereveiledning gjennomføres over flere møter og kontakt med arbeidsgivere. Det utarbeides en yrkesprofil med ønskede arbeidsoppgaver, stillingsprosent og arbeidsmiljø. Yrkesprofilen oppdateres etter all ny yrkeserfaring. Jobbspesialister hjelper arbeidssøkerne med å lære av hver yrkeserfaring, og analysere tap av jobb, problemer på jobben og vellykkede yrkeserfaringer.</p>	
Beskrivelse	Poeng
Anbefalinger	

9. Rask oppstart av jobbsøk

Intensjonen med kvalitetspunktet	
<p>Formålet med dette punktet er å sikre at deltakerne får hjelp med å kontakte arbeidsgivere direkte i forbindelse med jobber, i stedet for å bli ledet inn i avklaring, gruppeveiledning eller lignende.</p> <p>Sikre at deltakere kommer i gang med jobbsøk så raskt som mulig etter oppstart, i samarbeid med jobbspesialist. Rask kontakt med arbeidsgivere kan bidra til at deltakeren får økt tro på egne muligheter.</p> <p>Jobbspesialisten og/eller arbeidssøkeren oppsøker personlig arbeidsgivere for å undersøke mulighetene i arbeidsmarkedet. Hvis en jobbspesialist tar med seg en person ut for å søke på en jobb og de snakker med personalsjefen, vil denne samtalen regnes som et personlig møte.</p>	
Kvalitetskriterier	
<p>1 = Medianen for arbeidssøkeren eller jobbspesialistens første personlige kontakt med en arbeidsgiver i forbindelse med en vanlig jobb er 271 dager eller mer (> 9 md.) etter oppstart.</p> <p>2 = Medianen for arbeidssøkeren eller jobbspesialistens første personlige kontakt med en arbeidsgiver i forbindelse med en vanlig jobb er mellom 151 og 270 dager (5–9 md.) etter oppstart.</p> <p>3 = Medianen for arbeidssøkeren eller jobbspesialistens første personlige kontakt med en arbeidsgiver i forbindelse med en vanlig jobb er mellom 61 og 150 dager (2–5 md.) etter oppstart.</p> <p>4 = Medianen for arbeidssøkeren eller jobbspesialistens første personlige kontakt med en arbeidsgiver i forbindelse med en vanlig jobb er mellom 31 og 60 dager (1–2 md.) etter oppstart.</p>	

5 = Medianen for arbeidssøkeren eller jobbspesialistens første personlige kontakt med en arbeidsgiver er 30 dager (én måned) eller mindre etter oppstart.

Beskrivelse	Poeng
Anbefalinger	

10. Individuelt tilpasset jobbsøk

Intensjonen med kvalitetspunktet	
<p>Sikre at arbeidssøkerne får mulighet til å søke på jobber som er tilpasset den enkeltes muligheter og preferanser, og ikke det jobbspesialisten mener er best eller der de har kontakter fra før. De jobbene som søkes skal samsvare med yrkesprofilen. Jobbsøkene tar utgangspunkt i jobbmatch og ikke nødvendigvis utlyste stillinger.</p> <p>Preferansene trenger ikke å være relatert bare til jobbtype, noen har sterkere preferanser med hensyn til geografi, arbeidstid, lønn eller arbeidsmiljø.</p>	
Kvalitetskriterier	
<p>1 = Ingen elementer er til stede, 2 = Ett element er til stede, 3 = To elementer er til stede, 4 = Tre elementer er til stede, 5 = Fire elementer er til stede.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Det utarbeides en yrkesprofil som kartlegger hvordan arbeidssøkeren kan utnytte sine sterke sider optimalt, og hjelper med å overveie hvilke jobber som egner seg på grunnlag av sterke sider, erfaring fra tidligere jobber, helseutfordringer, misbruksproblematikk osv. • Handlingsplanen inneholder konkrete beskrivelser av hvilke(t) yrke som skal oppnås, og hvilke delmål som må oppnås for å komme fram til yrkesmålet. • Det framgår av notater fra samtaler hvilke jobber som har vært vurdert, og hvordan disse henger sammen med yrkesprofil og arbeidssøkerens ønsker. • Jobbspesialisten leter ikke bare etter ledige stillinger, men kontakter arbeidsgivere for å utvikle en jobb med utgangspunkt i arbeidssøkerens interesser, ressurser og støttebehov. 	
Beskrivelse	Poeng
Anbefalinger	

11. Hyppig arbeidsgiverkontakt

Intensjonen med kvalitetspunktet	
<p>Sikre at jobbspesialistene har tilstrekkelig med arbeidsgiverkontakt for å knytte kontakter og etablere nye arbeidsplasser. Sjansen for å lykkes med å finne jobber til arbeidssøkerne øker med antall arbeidsgiverkontakter. Arbeidssøkerne skal oppmuntres til å bruke så mye tid som mulig på jobbsøking.</p> <p>Jobbsøking og jobb utvikling skal alltid utføres sammen med arbeidssøker. Selv når arbeidssøker ikke ønsker at jobbspesialisten skal kontakte arbeidsgivere direkte på deres vegne, skal jobbspesialisten kjenne til hvilke krav som stilles i ulike jobber, hvilke arbeidsgivere som finnes i nærmiljøet og hvilke behov de har.</p>	
Kvalitetskriterier	
<p>1 = Jobbspesialistene har i gjennomsnitt færre enn to deltakerspesifikke personlige kontakter med arbeidsgivere per uke.</p> <p>2 = Jobbspesialistene har i gjennomsnitt tre deltakerspesifikke personlige kontakter med arbeidsgivere per uke.</p>	

3 = Jobbspesialistene har i gjennomsnitt fire deltakerspesifikke personlige kontakter med arbeidsgivere per uke. Jobbspesialistene dokumenterer antall arbeidsgiverkontakter per uke.	
4 = Jobbspesialistene har i gjennomsnitt fem deltakerspesifikke personlige kontakter med arbeidsgivere per uke. Jobbspesialistene dokumenterer antall arbeidsgiverkontakter per uke.	
5 = Jobbspesialistene har i gjennomsnitt seks eller flere deltakerspesifikke personlige kontakter med arbeidsgivere per uke. Jobbspesialistene dokumenterer antall arbeidsgiverkontakter per uke.	
Beskrivelse	Poeng
Anbefalinger	

12. Kvalitet i arbeidsgiverkontakt

Intensjonen med kvalitetspunktet	
Sikre at jobbspesialistene bygger relasjoner med arbeidsgivere over tid, slik at en gjennom god kjennskap til virksomhetens behov, oppgaver og rekrutteringsprosesser kan sikre jobbmatch før en stilling evt. blir utlyst. Dette for å kunne selge inn sin kandidat til jobber som ikke blir utlyst men rekrutteres til på andre måter.	
Kvalitetskriterier	
1 = Jobbspesialistene møter arbeidsgivere når de hjelper arbeidssøkeren med å levere jobbsøknaden ELLER jobbspesialistene møter sjelden arbeidsgivere.	
2 = Jobbspesialistene kontakter arbeidsgivere for å spørre om ledige jobber og formidler deretter disse mulighetene til arbeidssøkeren.	
3 = Jobbspesialistene følger opp stillingsannonser ved å presentere seg, beskrive programmet og be arbeidsgiveren om å intervju arbeidssøkeren.	
4 = Jobbspesialistene møter personlig arbeidsgivere, enten det er annonsert ledige jobber eller ikke, fremhever arbeidssøkeren ved å beskrive deres sterke sider og ber arbeidsgiveren om å intervju arbeidssøkeren.	
5 = Jobbspesialistene bygger relasjoner med arbeidsgivere gjennom flere personlige besøk for å kartlegge arbeidsgiverens behov, formidler hva jobbspesialisteteamet kan tilby arbeidsgiveren og beskriver sterke sider hos arbeidssøkeren som kan samsvare med arbeidsgiverens behov.	
Beskrivelse	Poeng
Anbefalinger	

13. Bredde i type jobber

Intensjon med kvalitetspunktet	
Sikre at jobbsøk for den enkelte arbeidssøker er individuelt tilpasset, og at en ikke kun arbeider mot bransjer der jobbspesialistene har kontakter eller særlig god kunnskap om stillinger og arbeidsoppgaver. Ved individuell tilpassning skal en forvente at deltakere som er i jobb har ulike typer jobber, og at ikke alle er ansatt for eksempel som butikkmedarbeider.	
Kvalitetskriterier	
1 = Jobbspesialistene hjelper arbeidssøkerne med å finne ulike typer jobber i mindre enn 50 prosent av tilfellene.	
2 = Jobbspesialistene hjelper arbeidssøkerne med å finne ulike typer jobber i 50–59 prosent av tilfellene.	
3 = Jobbspesialistene hjelper arbeidssøkerne med å finne ulike typer jobber i 60–69 prosent av tilfellene.	

4 = Jobbspesialistene hjelper arbeidssøkerne med å finne ulike typer jobber i 70–84 prosent av tilfellene.	
5 = Jobbspesialistene hjelper arbeidssøkerne med å finne ulike typer jobber i 85–100 prosent av tilfellene.	
Beskrivelse	Poeng
Anbefalinger	

14. Individuell bruk av arbeidstrening

Intensjon med kvalitetspunktet	
<p>Jobbspesialistene hjelper til med å finne vanlige jobber. Arbeidstrening er ikke et mål i seg selv og skal ikke brukes som aktivisering av arbeidssøkerne. Arbeidstrening er en del av NAVs tiltaksportefølje og skal kunne brukes individuelt ved behov. Ved bruk av arbeidstrening skal det brukes som verktøy for å oppnå et bestemt mål, det kan være ansettelse hos akkurat denne arbeidsgiveren, få en bestemt opplæring som kan brukes i senere jobbsøk, trygge arbeidssøkeren på hvordan det fungerer å være i arbeid osv.</p>	
Kvalitetskriterier	
<p>1 = Jobbspesialistene kontakter arbeidsgivere utelukkende for å spørre om arbeidstrening for alle arbeidssøkerne.</p> <p>2 = Jobbspesialistene kontakter arbeidsgivere primært for å spørre om arbeidstrening, men også om vanlige jobber. Avtalene gjøres oftest for tre måneder om gangen. Formålet er uklart for arbeidssøker og/eller arbeidsgiver.</p> <p>3 = Jobbspesialistene kontakter arbeidsgivere både for å spørre om vanlige jobber og arbeidstrening. Når arbeidstrening benyttes er formålet avklart med arbeidssøker og arbeidsgiver på forhånd. Avtalene om arbeidstrening inngås for mindre tre måneder om gangen, og forlenges ikke uten at det er et behov hos arbeidssøker.</p> <p>4 = Jobbspesialistene kontakter arbeidsgivere både for å spørre om vanlige jobber og arbeidstrening. Når arbeidstrening benyttes er formålet avklart med arbeidssøker og arbeidsgiver på forhånd. Avtalene om arbeidstrening inngås for noen uker om gangen, og forlenges ikke uten at det er et behov hos arbeidssøker. Jobbspesialistene tilbyr tett oppfølging av både arbeidssøker og arbeidsgiver for å bidra med tilrettelegging og opplæring for å styrke arbeidsrelasjonen.</p> <p>5 = Jobbspesialistene hjelper til med vanlige ansettelser uten å gå veien om arbeidstrening i de fleste tilfeller, og undersøker alltid denne muligheten før arbeidstrening benyttes. Når arbeidstrening benyttes er formålet avklart med både arbeidssøker og arbeidsgiver på forhånd. Avtalene om arbeidstrening inngås for noen uker om gangen, og forlenges ikke uten at det er et behov hos arbeidssøker. Jobbspesialistene tilbyr tett oppfølging av både arbeidssøker og arbeidsgiver for å bidra med tilrettelegging og opplæring for å styrke arbeidsrelasjonen.</p>	
Beskrivelse	Poeng
Anbefalinger	

15. Individuelt tilpasset oppfølging på arbeidsplass

Intensjon med kvalitetspunktet	
<p>Støtte, oppfølging og tilrettelegging på arbeidsplassen er et viktig element i Supported Employment, og er for mange avgjørende for å klare å stå i jobben over tid. Oppfølging skal gis så lenge det er behov fra arbeidstaker eller arbeidsgivers side, og må balanseres av idealet om å ikke gi verken for mye eller for lite støtte.</p>	

<p>Individuelt tilpasset oppfølging skal gjøres på bakgrunn av den kunnskapen man har fått av tidligere erfaringer og arbeidssøkers preferanser og behov. Det er viktig å utforske hva som kan være hensiktsmessig oppfølging for den enkelte arbeidssøker, heller enn å legge opp til standardiserte oppfølgingsmetoder. Jobbspesialistene støtter også arbeidsgiveren, og lærer opp en kollega til å gi naturlig bistand hvis det er nødvendig med tett daglig oppfølging. Jobbspesialisten sikrer stabilisering av arbeidsforholdet og legger planer for nedtrapping av støtten.</p>	
Kvalitetskriterier	
<p>1 = Ingen elementer er til stede, 2 = Ett element er til stede, 3 = To elementer er til stede, 4 = Tre elementer er til stede, 5 = Fire elementer er til stede.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jobbspesialisten har hyppig kontakt med arbeidssøker via telefon, sms eller personlig møte i perioden før og etter jobbstart. • Jobbspesialisten har oppfølging med de fleste av arbeidssøkerne i 6 måneder eller mer etter at de har kommet i jobb, før de skrives ut av tiltaket. • Det framgår klart av aktivtetskortet i Modia hvilken type støtte arbeidssøkeren kan ha behov for i jobbsituasjon og hvem som skal gi denne støtten (jobbspesialist, veileder, hjelpemiddelsentralen, arbeidsgiver, kollega, behandler osv.) • Jobbspesialisten jobber tett med bedriften for å justere arbeidsoppgaver for å sikre at både arbeidstakers og arbeidsgivers behov blir møtt (jobsnekring/-utvikling og jobbstripping/-berikelse). • Jobbspesialisten har også fokus på den sosiale integreringen på arbeidsplassen, og bistår om nødvendig med dette. 	
Beskrivelse	Poeng
Anbefalinger	

16. Tjenester utført utenfor NAV-kontoret

Intensjon med kvalitetspunktet	
<p>Omfanget av tid brukt utenfor kontoret gir mer kontakt med arbeidsgivere og flere innspill på hvilke jobber som finnes og hva som kreves i ulike jobber. For mange arbeidssøkere kan det også være et behov å få snakke i mer naturlige omgivelser enn NAV-kontoret.</p>	
Kvalitetskriterier	
<p>Arbeidsrettede tjenester som forpliktende samarbeid, jobbsøk og oppfølging ytes i naturlige arbeidsmiljøer fra alle jobbspesialister.</p> <p>1 = Jobbspesialistene bruker under 10 prosent av sin arbeidstid utenfor kontoret. 2 = Jobbspesialistene bruker 10 – 20 prosent av sin arbeidstid utenfor kontoret. 3 = Jobbspesialistene bruker 21 – 30 prosent av sin arbeidstid utenfor kontoret. 4 = Jobbspesialistene bruker 31 – 40 prosent av sin arbeidstid utenfor kontoret. 5 = Jobbspesialistene bruker mer enn 40 prosent av sin arbeidstid utenfor kontoret.</p>	
Beskrivelse	Poeng
Anbefalinger	

POENGSKJEMA

Organisasjon		Poeng
1	Jobbspesialisten	
2	Jobbspesialistteamet	
3	Metodeveileder	
4	Samarbeid mellom jobbspesialister og NAV-veiledere	
5	Støtte til Jobbspesialistteamet fra ledergruppa	
6	Ingen eksklusjon	
Tjenester		Poeng
7	Tilgjengelighet	
8	Fortløpende karriereveiledning	
9	Rask oppstart av jobbsøk	
10	Individuelt tilpasset jobbsøking	
11	Jobbutvikling – hyppig arbeidsgiverkontakt	
12	Jobbutvikling – kvalitet i kontakt med arbeidsgivere	
13	Bredde i type jobber	
14	Individuell bruk av arbeidstrening	
15	Individuelt tilpasset oppfølging	
16	Tjenester utført utenfor NAV-kontoret	
Sum		

- 73 og over = Meget god implementering av Supported Employment i NAV-kontoret
 61 – 72 = God implementering av Supported Employment i NAV-kontoret
 49 – 60 = Godkjent implementering av Supported Employment i NAV-kontoret
 48 og mindre = Lite implementering av Supported Employment i NAV-kontoret