

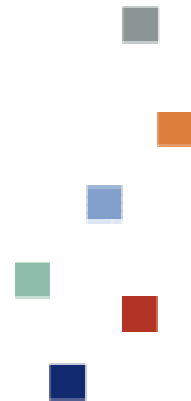
MASTEROPPGAVE

Hvordan mener ledere i atføringsbedrifter at de ivaretar kompetanser hos tilretteleggere i det arbeidsrettede tiltaket Arbeid med bistand?

Utarbeidet av:
Birgith Amundsen Gellein

Fag:
Master i organisasjon og ledelse

Avdeling:
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag, 2010



Sammendrag

Denne oppgaven handler om hvordan ledere i attføringsbedrifter mener de ivaretar kompetanser hos tilretteleggere i det arbeidsrettede tiltaket Arbeid med bistand.

Undersøkelsen ble utarbeidet i to deler og benyttet som en kombinert spørreundersøkelse og strukturert intervjuguide. Del en søkte informasjon om virksomheten, respondenten og AB-arbeidet i virksomheten. Del to var en liste over kompetanser utarbeidet fra kravsettende dokumenter for Arbeid med bistand, med oppfølgingsspørsmål. Syv ledere av AB-tiltak på Østlandet har deltatt i undersøkelsen. Lederne var ansatt på ulikt nivå i bedriftene, og alle var involvert i det utøvende AB-arbeidet. Tre AB-ledere ble intervjuet og fire AB-ledere har svart skriftlig på undersøkelsen.

De kompetanser AB-ledere hadde vektlagt var kompetanser med et tydelig faglig skjønnsaspekt. Dette ble gjenspeilet i de ulike fortolkningsrammene de hadde oppgitt for AB-arbeidet. Fortolkningsrammene omhandlet det sosialfaglige perspektivet, arbeidsgiverperspektivet, AB-tilretteleggers rolle i et arbeidsrettet tiltak, tidsprioriteringer, og vurderinger om arbeidssøkers aktørnivå og AB-tilretteleggers bistandsnivå.

AB-lederne hadde et bevisst forhold til hvordan de hadde tilrettelagt for ivaretagelse av disse kompetansene, og de hadde samlet sett benyttet seg av et bredt spekter av virkemidler. Dette spekteret av virkemidler ble benyttet i en sammenheng. Sammenhengen var et virkemiddel kalt strategisk ledelse av prosess. Dette virkemidlet hadde som formål å bidra til forståelse for hva AB-arbeidet i driften av det enkelte AB-tiltak burde være, og påse at dette var en felles forståelse innad i AB-teamet. De andre virkemidlene kan deles i to grupper. En gruppe med de strukturelle virkemidlene som var formell møtevirksomhet og formelle kompetansetiltak. En annen gruppe var kulturelle virkemidler som motivatorer og dele kompetanse og lære av hverandre.

Forord

Høsten 2006 begynte jeg å arbeide som AB-tilrettelegger ved Jobbkonsulentene i Fredrikstad attføringscenter. Med lang yrkesmessig erfaringsbakgrunn innen teknisk arbeid og ledelse av IT prosesser, og som nyutdannet sosionom, ble jeg raskt fenget av et arbeid som i stor grad bestod av skjønnsmessige vurderinger. Spørsmålsstillinger som hvordan sikre prosesser som er preget av skjønnsmessige vurderinger, og hvilken kompetanse bør AB-tilretteleggere ha for å mestre et slikt arbeid ”godt nok”, funderte jeg over. Da jeg startet denne utdanningen, ble slike undringer både nyttige og utfordrende. Grunnlaget for denne oppgaven er i min undring om hvordan ledere kan ivareta kompetanse i et slikt arbeid.

Først og fremst takker jeg min mann Hans Jørgen, og mine to sønner for at de har vært så tålmodige og akseptert all den tid og energi jeg har brukt på dette masterstudiet i organisasjon og ledelse ved høgskolen i Østfold.

Kollokviegruppen jeg har fått være medlem i har vært til uvurderlig støtte. Jeg takker Eirin Paulsen, Line Klavestad, Mats Persson og Rino Johansen for anledningene hvor vi sammen har undret oss, diskutert og vært tilgjengelige for hverandre.

Jeg vil takke Arve Negaard for lærerik veiledning som bistod meg helt frem til målet.

Fredrikstad
1. mai 2010


Birgith Amundsen Gellein

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	6
1.1	Bakgrunn for valg av tema	6
1.2	Tema og problemstilling	9
1.3	Avgrensning og presisering av problemstillingen	12
1.4	Definisjon av begreper i problemstillingen	13
1.5	Oppgavens videre oppbygning.....	15
2	TEORETISK OG FAGLIG PLATTFORM.....	16
2.1	Tiltaket Arbeid med bistand	16
2.1.1	Bakgrunn for AB-tiltaket	16
2.1.2	Kravsettende dokumenter	18
2.1.3	Kompetanse i AB-arbeid	21
2.2	Kompetanse som begrep	25
2.2.1	Kompetansekompener	25
2.2.2	Handlingskompetanse	27
2.2.3	Viten i handling og refleksjon i handling.....	29
2.2.4	Sammenhenger mellom kompetansekompener, -typer, viten og refleksjon i handling.....	30
2.3	Om "flyt" og realiseringsbetingelser for ivaretaking av kompetanse	32
2.3.1	Kompetanse vs utfordringer – teorien om flyt	33
2.3.2	Realiseringsbetingelser for ivaretaking av kompetanse	34
2.3.3	Sammenheng mellom flyt og realiseringsbetingelser.....	45
3	UNDERSØKELSENS DESIGN OG METODE.....	47
3.1	Planlegging av undersøkelsen og beslutninger underveis	47
3.1.1	Valg av design og metode	47
3.1.2	Etiske aspekter	50
3.1.3	Utvalg av respondenter	53
3.2	Utarbeidelse av spørreskjemaet	54
3.2.1	Undersøkelsens del 1	55
3.2.2	Undersøkelsens del to.....	58
3.3	Gjennomføring av undersøkelsen og kritikk av egen forskning	61
4	PRESENTASJON AV DATA FRA UNDERSØKELSEN	65
4.1	Undersøkelsen del 1	65
4.1.1	Bakgrunnsinformasjon om bedriften som driftet AB-tiltakene	65
4.1.2	Grunnlagsinformasjon om den som har svart på undersøkelsen	65
4.1.3	Opplevelse av å ha ressurser for å ivareta AB-kompetanser	67
4.1.4	Om særskilte kompetanser er foretrukket ved rekruttering til AB-tiltaket	67
4.1.5	Introduksjonsprogram for nyansatte i AB-tiltaket	69
4.1.6	Belønningssystem for motivering av ansatte i AB- tiltaket.....	69

4.1.7	Hvordan AB-tiltaket var organisert	71
4.2	Undersøkelsens del 2.....	77
4.2.1	Oversikt over utvalg av kompetanser	78
4.2.2	Hvordan AB-ledere ivaretar kompetanser hos tilretteleggerne	82
4.2.3	Utfordringer ved ivaretaking av kompetanser.....	87
5	ANALYSE OG DRØFTING	90
5.1	Kontekstuell informasjon om AB-lederne, bedriften og kompetanser	91
5.1.1	Bedriftene AB-lederne arbeidet i	91
5.1.2	AB-ledernes formelle utdanningsbakgrunn og yrkesmessig erfaringsbakgrunn	93
5.1.3	Hvilken kompetanse AB-lederne skal ivareta	96
5.2	Hvordan AB-lederne ivaretar kompetanser hos tilretteleggerne	100
5.2.1	Strategisk ledelse av prosess	103
5.2.2	Motivatorer	106
5.2.3	Dele kompetanse og lære av hverandre	109
5.2.4	Møtevirksomhet for drift av AB-tiltak.....	110
5.2.5	Formelle kompetansetiltak	112
6	KONKLUSJON.....	116
	LITTERATURLISTE.....	119
	VEDLEGG A – SKILDRING AV ARBEIDSOPPGAVER I AB-ARBEID	123
	VEDLEGG B – INFORMASJONSSKRIV TIL RESPONDENTER.....	125
	VEDLEGG C - SPØRREUNDERSØKELSEN DEL EN.....	126
	VEDLEGG D - SPØRREUNDERSØKELSEN DEL TO.....	130
	VEDLEGG E – PRESENTASJON AV DATA OM KOMPETANSELISTEN.....	133
	VEDLEGG F - KOMPETANSELISTEN MED PÅFØRINGER OG SVAR.....	141

Liste over figurer

Figur 1 Forenklet oversikt over nivåer i samarbeidet mellom attføringsbedriften og NAV	7
Figur 2 Tre idealtypiske yrkesroller for offentlig ansatte attføringsarbeidere (Borge, Homme & Lorentzen 1995: 111).....	9
Figur 3 Skisse av premisser for attføringsbedriftens drifting av attføringstiltaket Arbeid med Bistand	11
Figur 4 Strategisk kompetansestyring som kontinuerlig prosess (Lai 2004: 14).....	14
Figur 5 Tabell med kjennetegn ved tiltaksdeltakere i AB 2008 med referanseverdier til 2003 (Møller & Sannes 2009).	17
Figur 6 Kravspesifikasjon for tiltak i skjermede virksomheter (2009), pkt 2.3 Krav til innhold og metoder for AB	21
Figur 7 Forenklet oversikt over den formaliserte delen av arbeidsprosessen.	23
Figur 8 Sammenhengen mellom kompetansekompener (Lai 2004: 52)	25
Figur 9 Nivåer av kompetanse (Haaland 1996: 29)	28
Figur 10 Illustrasjon av tilhørigheten mellom elementer i handlingskompetanse	28
Figur 11 Illustrasjon av flyt som en sone hvor det balanseres mellom angst og kjedsomhet (Csikszentmihalyi 1990:74).....	34
Figur 12 Sammenheng mellom læring og adferd (Lai 2004).....	35
Figur 13 Erfaringslæringens fire stadier (Moxnes 2000: 54).....	36
Figur 14 Klassifikasjon av belønningssystemer (Steers, Porter et al. 1996, Haukedal 2005).....	44
Figur 15 Sammenheng mellom temaene kompetanse, realiseringsbetingelser og flyt	46
Figur 16 Illustrasjon over grunnlaget for utarbeidelsen av undersøkelsen.	55
Figur 17 Liste over eksempler over type kompetanser og underliggende kompetansekompener	60
Figur 18 Oversikt over respondentenes ledelsesnivå og ansettelsestid innen arbeidsrettede tiltak	66
Figur 19 Oversikt over tilføyelsene respondentene har gjort på kompetanselisten	78
Figur 20 Oversikt over antall respondenter som har krysset av for kompetansetyper og -komponenter	81
Figur 21 Oppsummering av antall kompetansetyper og -komponenter hvor minimum seks av syv AB-ledere har svart ”svært viktig” på ivaretagelse av kompetansene	82
Figur 22 Illustrasjonen over hovedtrekkene i undersøkelsen.....	91
Figur 23 Respondentenes formelle utdanning og arbeidserfaring i sammenheng	93
Figur 24 Kompetansekompenerne og kompetansetyperne som er benyttet i analysen i denne oppgaven	97
Figur 25 Kompetanser i AB-arbeid som skal ivaretas	100
Figur 26 Kategorier av virkemidler for hvordan AB-ledere tilrettelegger for ivaretagelse av kompetanser hos AB-tilretteleggere.	102
Figur 27 Motivatorene innplassert i klassifikasjonssystem av belønninger med grunnlag i teori fra Steers, Porter et al. (1996) og Haukedal (2005).....	107
Figur 28 Illustrasjon av hvordan endringer i kompetanse og utfordringer kan føre til et høyere mestringnivå (Csikszentmihalyi 1990:74).	117

1 Innledning

Denne masteroppgaven i organisasjon og ledelse omhandler hvordan ledere ivaretar kompetanser. De lederne som omfattes i denne oppgaven er ledere av det arbeidsrettede tiltaket Arbeid med bistand som er i en posisjon hvor de både har innblikk i det faglige arbeidet og myndighet til å ta beslutninger om forhold som har med hvordan utøvernes kompetanser blir ivaretatt. De kompetanser som skal ivaretas er kompetanser som nyttes av tilretteleggere som arbeider i tiltaket Arbeid med bistand (AB). AB er et av mange ulike arbeidsrettede tiltak som driftes som en tjeneste for NAV. AB-tiltak driftes i stor grad av attføringsbedrifter eller vekstbedrifter. Vekstbedrifter er bedrifter som sysselsetter arbeidstakere som i kortere eller lengre tid har behov for en tilrettelagt arbeidsplass, og attføringsbedrifter har spesialisert seg på å hjelpe folk til å få og beholde et arbeid primært utenfor attføringsbedriften. Undersøkelsen i denne oppgaven tar utgangspunkt i AB-tiltak som drives av attføringsbedrifter.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Attføringsbedrifter har sitt generelle oppdrag i å bistå arbeidssøkere til å få og beholde et arbeid. Attføringsbedrifter må derfor bidra til å "ruste" arbeidssøkerne til at de fra sitt individuelle utgangspunkt blir i stand til å delta i arbeidslivet. Viktigheten av kompetanse har LO og NHO skrevet om i sin Handlingsplan for kompetanse. Der presiseres det at borgernes økte kompetanse vil styrke arbeidslivets omstillingsevne og konkurransevne med det til følge at velferdssamfunnet kan utvikles:

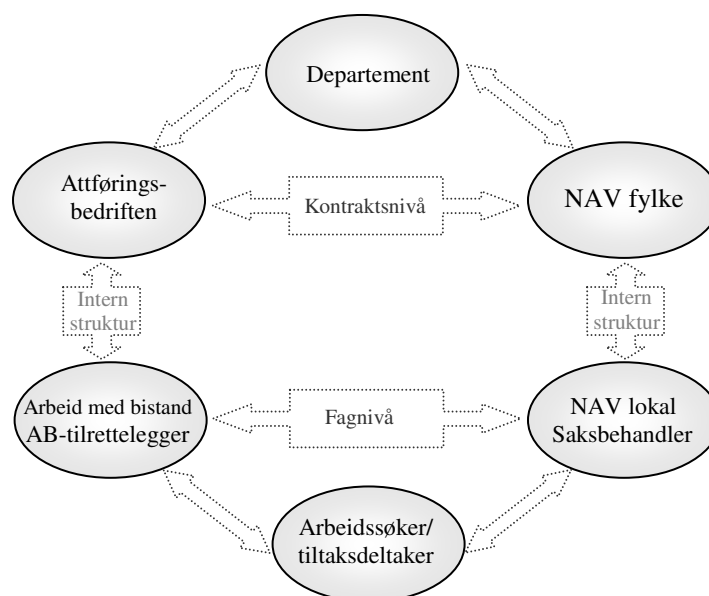
"Kompetanse er den viktigste enkeltfaktor for den videre utvikling av nærings- og arbeidsliv i Norge, og dermed også for utviklingen av velferdssamfunnet. Oppdatert kompetanse er nødvendig for bedriftens konkurransevne, og for at den enkelte skal ha den kompetansen arbeidsmarkedet etterspør" (fra LOs og NHOs Handlingsplan for Kompetanse i St. meld.nr 42:1 1997-98).

Viktigheten av kompetanse har en dobbelt mening for ansatte i attføringsbedrifter.

Attføringsbedriftens mandat fra NAV er å bistå yrkeshemmede arbeidssøkere til å klare å være i arbeidslivet med dets krav til omstilling og konkurransedyktighet. For å mestre denne oppgaven er det nødvendig at attføringsbedriftens ansatte selv har tilstrekkelig kompetanse slik at de kan bidra til å styrke arbeidssøkerne i å få og beholde et arbeid.

Det er spesielt interessant å undersøke om kompetansetiltak i attføringsbedrifter fordi arbeidsfeltet attføring ikke har en tilhørende profesjon eller noen utdanning eller yrkesmessig erfaringsbakgrunn som regnes som ”den ene og best egnede”. Både fravær av profesjonsutdanning og den store spredningen på arbeidssøkeres behov for ulike hensyntaking og tilrettelegginger, setter vesentlige krav til kompetansen til tilretteleggerne i AB. Som ansatt i en attføringsbedrift som AB-tilrettelegger har jeg en oppfattelse av at attføringsbedrifter har vanskeligheter med langsiktig planlegging av kompetanseprosesser grunnet usikkerhet om oppdrag og inntjening. De fleste attføringsbedrifter har NAV som største, og ofte også eneste, oppdragsgiver. NAV bruker konkurranseutsetting i stor grad, og de oppdrag som er skjermet for konkurranseutsetting blir årlig vurdert i forhold til omfang og nytte. Ved manglende langsiktige partnerskap mellom NAV og attføringsbedriftene skapes det vanskeligheter for attføringsbedriftene å sette av midler til strategisk kompetansestyring.

Ledere av AB-tiltak må forholde seg til samspillet mellom NAV og egen virksomhet. Illustrasjonen nedenfor viser en forenklet oversikt over roller og nivåer i samarbeidet mellom attføringsbedrifter og NAV. Øverst i hierarkiet vises departementsnivå, der legges føringer for relasjonen mellom NAV og attføringsbedriftene med grunnlag i utredninger og politiske ideologier. Utredningene omhandler arbeidslivet i landet. De politiske myndighetene har visjoner om hvordan arbeidslivet bør fungere. NAV er derfor en viktig aktør for styringsmaktene. NAV regionalt skal realisere styringssignaler fra politisk hold og samtidig være tjenesteytende innen arbeids- og velferdstjenester. Attføringsbedriften er i relasjon med det offentlige ved at den drifter tjenester for NAV lokalt.



Figur 1 Forenklet oversikt over nivåer i samarbeidet mellom attføringsbedriften og NAV

Relasjonen mellom utføringsbedriften og NAV lokalt beskrives på to nivåer, kontraktsnivå og fagnivå. På kontraktsnivå forhandles og opprettholdes partnerskap med de som fastsetter formaliteter som tjenestens innhold, omfang og varighet. Innsøking til tjenestene foregår derimot på det administrative faglige nivå, hvor saksbehandler i NAV lokalt søker arbeidssøkere inn til AB-tiltaket i utføringsbedriften. AB-tilretteleggere og de offentlige ansatte saksbehandlerne samarbeider for at arbeidssøker skal få en best mulig tjeneste i henhold til hvordan NAV velger å realisere de politiske styringssignalene. Blir det ikke nok innsøking til AB-tiltaket, kan det bli reduksjon i antall stillinger eller at kontrakten ikke blir opprettholdt. Dette vurderes årlig. Den administrative funksjonen på fagnivå i NAV lokalt kan dermed faktisk befestes eller bestride kontraktsnivåets beslutninger om behov for tjenesten. Det er derfor svært viktig at den faglige jobben AB-tilretteleggerne gjør blir synliggjort og anerkjent på fagnivå av saksbehandlerne i NAV, fordi saksbehandlerne innehar makt over grunnlaget for driften av AB-tiltaket.

En betraktning av lederskap i utføringsbedrifter kan være:

”Although managerial control is incomplete, managerial responsibility for results is not.”

(Argyris 1998: 345)

Hvordan leder av AB-tiltaket mestrer situasjoner hvor kontrollen er ufullstendig, mens det allikevel kreves ansvar for resultat, vil påvirke hvordan lederen tilrettelegger for ivaretagelse av kompetanser. Konsekvenser ved vanskeligheter med langsiktig planlegging kan være at utføringsbedriftene over tid ikke makter å ivareta den kompetansen de har i sine ansatte. Dette beskriver den franske sosiologen Pierre Bourdieu (1996) med den menneskelige ressursen han kaller kulturell kapital. En riktig satsing på den kulturelle kapitalen kan gi adgang til arenaer for behovstilfredsstillelse, mens feilaktig satsing eller manglende utvikling av de rette kompetansene kan hindre adgang til disse arenaene (Nygren 2004). En manglende eller feilaktig satsing på kulturell kapital i utføringsbedriften kan medføre store utslag systemisk sett i både kultur og struktur, samt en stor fare for både å miste oppdrag og ikke å makte å få nye.

1.2 Tema og problemstilling

På oppdrag fra Kommunal- og arbeidsdepartementet iverksatte Senter for samfunnsforskning (SEFOS) prosjektet "Kompetanse innenfor attføringsapparatet" (Borge, Homme & Lorentzen 1995). Prosjektet gjennomførte en landsomfattende undersøkelse av kompetansene til attføringsansatte på arbeidskontor. Dette i en tid hvor ansvarsreformen mellom arbeidskontor og trygdekontor ble realisert etter behov beskrevet i Attføringsmeldingen (St. meld. nr.39 (1991-92)). Attføringsarbeiderne på arbeidskontoret fikk tilført ansvar og myndighet til å behandle søknader om yrkesrettet attføring i henhold til Folketryktdloven. Det spesielt interessante med dette er at respondentene selv uttrykte at deres funksjon har endret seg fra før ansvarsreformen å ha betydelige elementer av å være en type sosialarbeider, til etter reformen og også ha elementer av å være byråkrater og formidlere (Borge, Homme & Lorentzen (1995)). Prosjektet beskrev disse tre yrkesrollene etter Max Webers idealtyper, hvilket er rendyrkede tankebilder som ikke finnes i virkeligheten, men kan skildre tendenser som kan bidra til en forståelse av virkeligheten (Weber 1979:199). Disse idealtypiske rollene er beskrevet slik:

	Formidler	Byråkrat	Sosialarbeider
Ideologi	Arbeidsmarkedspolitisk	Korrekt saksbehandling	Sosialpolitisk
Kompetanse	Kunnskap om arbeidsmarkedet og "matching"	Regelanvendelse	Menneskekunnskap
Klientrelasjon	Konsulent – kunde	Saksbehandler – sak	Hjelper – klient
Informasjon om klientell	Utdanningsdata og yrkesdata	Skriftlig, saksrelevant informasjon	Vidtfavnede, også medisinske og sosiale data
Yrkesorientering	Etatsorientering	Regelorientering	Klientorientering
Mål for arbeidet	Formidling til arbeid	Likebehandling	Hjulpel klient

Figur 2 Tre idealtypiske yrkesroller for offentlig ansatte attføringsarbeidere (Borge, Homme & Lorentzen 1995: 111)

Yrkesidentitetene formidler og sosialarbeider som idealtipe viser motsetninger på den politiske akse ved at formidleren forvalter arbeidsmarkedspolitikk, mens sosialarbeideren har en sosialpolitisk ideologi. Byråkraten har sin ideologi i Max Webers beskrivelser av byråkrati hvor utøveren er styrt av organisasjonen. Fokus er på objektive opplysninger som er verdifulle for anvendelse av regler, slik at korrekt saksbehandling kan foregå. Formidleren har sin fokus i arbeidsmarkedets behov, og forsøker å matche arbeidssøkers ønsker med arbeidsmarkedets behov for kvalifikasjoner. Sosialarbeideren er orientert mot samtalen med klienten og har sin kompetanse i det intervensjonistiske slik at klienten skal gå fra samtalen med litt rakere rygg.

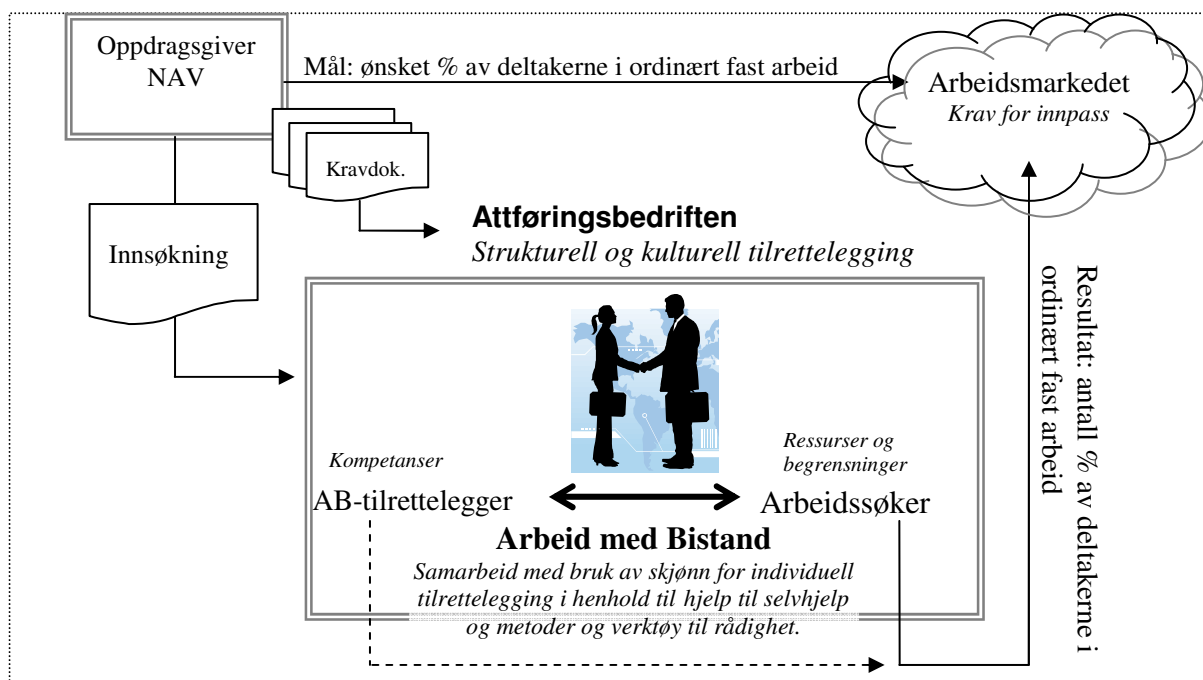
Denne endringen til de offentlige ansatte attføringsarbeiderne med tendenser til vridning fra å være type sosialarbeider og til å bli mer byråkrater og formildere, kan ha vært medvirkende til at det sosialfaglige attføringsarbeidet til en viss grad er blitt eksternalisert. De arbeidssøkerne som har behov for en bistand som inneholder en større grad av individuell tilrettelegging enn det de offentlige attføringsarbeiderne har mulighet til å tilby, henvises eksempelvis til arbeidsrettede tiltak som Arbeid med bistand, som tilbys av blant annet attføringsbedrifter.

Behovet for individuell tilrettelegging beskrives i en evalueringsrapport av AB-tiltaket. Rapporten ble skrevet i 2005 av rådgivningsselskapet ECON på oppdrag fra Arbeids- og sosialdepartementet, og er et bidrag til å forstå hvilke type utfordringer AB-tilretteleggerne skal mestre i AB-arbeidet (ECON rapport 2005:054). Rapporten beskriver AB-tiltaket som et ”Arbeidsmarkedstiltak i motbakke” med henvisning til at det er få arbeidssøkere som kom i ordinært arbeid og at enda færre klarte å være i arbeidet over tid. Rapporten har sin kilde både i ulike registerdata etter utskrivning og i kvalitative intervjuer med saksbehandlere, arbeidsgivere, arbeidssøkere, AB-tilretteleggere og sluttrapporter fra tiltaket. Rapporten konkluderer med tre viktige faktorer:

- 1) arbeidssøkers forutsetning for å mestre et arbeid var generelt svært svakt. Dette var til dels grunnet kombinasjoner av store helseproblemer, sosiale problemer og/eller en vanskelig livssituasjon.
- 2) AB-tiltaket hadde ingen enhetlig standard. Hvilken bistand som faktisk ble gitt, og i hvilket omfang, varierte mellom tilbyderne.
- 3) Det var en utfordring å finne arbeidsgivere som var villig til å ta i mot arbeidssøkerne tilknyttet AB-tiltaket, og som også hadde evne og vilje til å inkludere arbeidssøkerne på arbeidsplassen.

I rapporten forklarte AB-tilretteleggere at svært mange arbeidssøkere hadde lav selvfølelse, og at de arbeidet mye via samtaler som hadde til hensikt å være motiverende og ansvarliggjørende. En interessant forklaring på resultatene av AB-arbeidet, var at det hadde stor betydning hvordan AB-tilretteleggeren jobbet. Kjennetegn for de beste resultatene var tett oppfølging over lang tid, at det var lagt en del arbeid i å finne rett arbeidsplass, for deretter å følge opp arbeidsgiveren med faste møter. Arbeidsgivers erfaringer ble nyttiggjort i det videre arbeidet. Kjennetegnene som ble nevnt i denne rapporten beskriver at AB-arbeidet hadde vesentlige elementer av sosialt arbeid og skjønn i seg. AB-arbeidet kan dermed bidra til å dekke sosialarbeiderrollen de offentlige ansatte attføringsarbeiderne tidligere hadde.

Det er fem viktig premissgivere for attføringsbedriftens kår: 1) oppdragsgiver – NAV, ofte som den eneste tilbyder av oppdrag, med dennes krav, 2) arbeidsmarkedet attføringsbedriften har sin base i – krav for innpass er i henhold til nivå på arbeidsløshet og hvilket behov for type arbeidskraft som finnes i området, 3) ressurser og begrensninger til arbeidssøkerne i tiltakene attføringsbedriftene drifter – setter krav til grad av bistandsbehov fra AB-tilretteleggerne, 4) kompetansene til AB-tilretteleggerne i attføringsbedriften, og 5) hvilke verktøy og metoder som er til rådighet for å løse oppdragene.



Figur 3 Skisse av premisser for attføringsbedriftens drifting av attføringstiltaket **Arbeid med Bistand**

Premissgiverne kan forklares på følgende måte: oppdragsgiver (NAV) setter krav til AB-tiltaket, ved kravsettende dokumenter. NAVs saksbehandler søker inn de arbeidssøkere de mener trenger den form for bistand som AB tilbyr. Arbeidslivet har på sin side krav til potensielle arbeidstakere for at de skal få innpass. Både NAV og det generelle arbeidsmarkedet er eksterne premissgiverne som attføringsbedriften må ha kompetanser til å imøtekomme, hvis oppdragene med å bistå yrkeshemmede i arbeid skal innfris. Attføringsbedriftens innsatsfaktorer for å klare dette arbeidet er: 1) kulturell og strukturell (hvilket inkluderer finansiell) tilrettelegging for AB-tilretteleggerens arbeid, hvilket innbefatter arbeidsverktøy og –metoder, og 2) AB-tilretteleggerens kompetanse til å arbeide løsningsorientert mot arbeidsmarkedet i forhold til krav til tjenesten og arbeidssøkernes ressurser og begrensninger.

AB-tilretteleggerne og attføringsbedriften har en felles utfordring i å ivareta kompetanser. De kompetanser som finnes i bedriften, er et vesentlig grunnlag for at attføringsbedriften kan få oppdrag og opprettholde driften av tjenester og tiltak for det offentlige. De kompetansene den enkelte AB-tilrettelegger har, er dennes individuelle kvalifikasjon for å utføre arbeidet som attføringsbedriften har som oppdrag. AB-tilretteleggeren må selv ivareta egen kompetanse, men lederen kan legge til rette for at AB-tilretteleggeren vedlikeholder og utvikler sine kompetanser. I denne oppgave vil fokus være på AB-lederens tilrettelegging for ivaretaking av AB-tilretteleggers kompetanse. Dette vil bli undersøkt ved å spørre AB-ledere om hvordan de mener at de gjør dette.

Med det ovenstående som grunnlag er følgende problemstilling valgt:

Hvordan mener ledere i attføringsbedrifter at de ivaretar kompetanser hos tilretteleggere i det arbeidsrettede tiltaket Arbeid med bistand?

1.3 Avgrensning og presisering av problemstillingen

Arbeidsmarkedstiltaket Arbeid med Bistand (AB) er valgt som en avgrensning av hvilke kompetanser undersøkelsen omfatter. Grunnen til valget av AB-tiltaket i attføringsbedrifter er tredelt. For det første er AB et tiltak som har et sterkt individfokus med individuell og langvarig oppfølging med stort innslag av sosialt arbeid. AB-tiltaket er dermed et tiltak som kan ha blitt til ved at det sosialfaglige attføringsarbeidet til en viss grad har blitt eksternalisert (kapittel 1.2). For det andre er AB et tiltak som svært mange Attføringsbedrifter drifter. Attføringsbedrifter er i en interessant markedssituasjon hvor NAV ofte er eneste oppdragsgiver. Ved årlige evalueringer fra NAV om behov og benyttelse av tiltaksplasser, kan attføringsbedriften både få reduksjon i antall tiltaksplasser/stillinger eller også miste oppdraget. Attføringsbedrifter kan i tillegg til skjermede (ikke konkurranseutsatte) tiltak, også søke å vinne konkurranseutsatte tjenester eller tiltak. Ved at attføringsbedrifter befinner seg i en slik markedssituasjon kan det gi reduserte muligheter for langsiktig planlegging av kompetansetiltak. For det tredje har jeg ikke funnet publiserte utredninger med fokus på kompetanse i attføringsbedrifter generelt, men det er utarbeidet flere rapporter med evalueringer av konkrete tiltak som AB. En attføringsbedrift drifter ofte flere tiltak og/eller tjenester. Ved at hvert enkelt oppdrag setter krav til kompetanse, vil det kunne være ulik kompetanse i bedriftene alt etter hvilke tiltak og tjenester de drifter. En konkret undersøkelse om AB vil dermed ha mulighet til å gi mer spesifikk informasjon enn en generell undersøkelse i attføringsbedrifter.

1.4 Definisjon av begreper i problemstillingen

Kjernen i problemstillingen er å beskrive hvordan ledere mener de ivaretar kompetanser hos ansatte. Konteksten er i atføringsbedrifter og det arbeidsrettede tiltaket Arbeid med Bistand. De ledere som omfattes av undersøkelsen er de som har en stilling som gjør at de har faglig innblikk i arbeidet AB-tilretteleggerne gjør, og i tillegg myndighet nok til å tilrettelegge for ivaretagelse av relevant og verdifull kompetanse hos AB-tilretteleggerne.

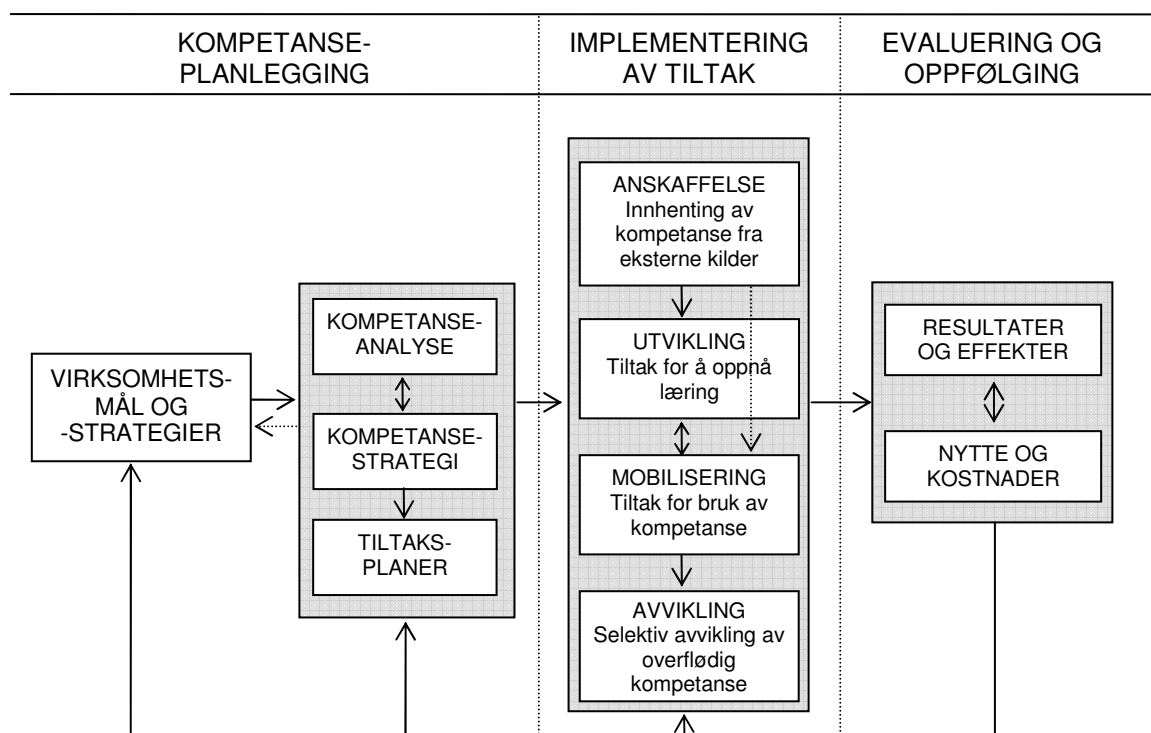
I denne oppgaven brukes benevnelsen AB-tilrettelegger som betegnelse på de som arbeider i tiltaket Arbeid med Bistand fordi det beskriver funksjonen i arbeidet i AB-tiltaket. NAV-ansatte atføringsarbeidere (veiledere) betegnes saksbehandlere. Begrepet arbeidssøker brukes om deltakere i AB-tiltaket, da det å være i jobbsøkningsprosess er en beskrivende tilstand.

Competentia er det opprinnelige begrepet for kompetanse. Begrepet er opprinnelig latinsk og omhandler å *”være funksjonsdyktig eller å ha tilstrekkelig kunnskap, vurderingsevne, ferdigheter eller styrke til å utføre oppgaver og oppnå ønskede resultater”* (Lai 2004:47).

Begrepet kompetanse er derfor opprinnelig knyttet til utøvelse av aktiviteter og oppgaver som betegnes som ønsket. Den definisjonen denne oppgaven benytter er:

”Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål” (Lai 2004:48).

Nordhaug (2004) skriver at all organisasjon dreier seg om å anvende menneskelig kompetanse i forhold til mål. En ledelsesoppgave er derfor å tilstrebe at organisasjonen har de kompetanser som trengs for å realisere organisasjonens mål. Dette innebærer hele prosessen med å planlegge kompetanser det er behov for, rekruttere dem, ivareta og utvikle dem og avvike de det ikke er behov for. Alle elementene i prosessen er nødvendige. Allikevel har jeg valgt å ha fokus på å ivareta eksisterende kompetanser fordi det er disse kompetansene organisasjonen har til disposisjon for både å løse dagens oppgaver og å planlegge kompetansetiltak ut i fra. Avgrensningen er også tatt fordi de eksisterende kompetanser er avgjørende for hvordan andre premissgivere (ref figur 3 og 4) blir forstått og håndtert i den profesjonelle yrkesutøvelsen. I henhold til Linda Lai (2004) er kompetansetiltak de investeringer organisasjonen gjør for å anskaffe, utvikle, mobilisere og avvike kompetanse. Dette er illustrert i en helhetlig sammenheng med strategisk kompetansestyring i figuren nedenfor.



Figur 4 Strategisk kompetansestyring som kontinuerlig prosess (Lai 2004: 14).

Lais (2004) beskrivelse av kompetansetiltak benyttes for å definere hva ivaretagelse av kompetanse betyr i denne oppgaven. I denne oppgaven er ivaretaking av kompetanse først og fremst det Lai benevner som mobilisering av kompetanse, med grensesnitt til også å utvikle kompetanse. Mobilisering av kompetanse er å sikre og forbedre anvendelse av kompetanse som er tilgjengelig i kompetansebeholdning. Dette innebærer både at eksisterende kompetanser sikres ved anvendelse, og at det tilrettelegges for å frigjøre potensialet av uforløst kompetanse som kan føre til læring, utvikling og vekst (ibid). Eksempel på sikring og forbedring av kompetanse hos AB-tilrettelegger er der eksisterende kompetanse skal anvendes i nye situasjoner, hvilket skjer hyppig i AB-arbeid der det samarbeides med ulike arbeidssøkere som har ulike ønsker, behov, ressurser og begrensninger. Ved forbedring av kompetanser er det også et utviklingsaspekt. Nygren (2004) beskriver dette ved at handlinger som er utviklet i en spesifikk handlingskontekst søkes nyttbar i andre sammenhenger, må det være via en kontekst-overskridende læringstransfer som oversetter og utvikler ut fra det som hadde en verdi i en annen handlingskontekst.

Ivaretaking av kompetanse er knyttet til individuelle og organisatoriske realiseringsbetingelser. På individnivå er realiseringsbetingelsene subjektiv mestringstro, motivasjon, personlige egenskaper og behov. På det organisatoriske nivå er betingelsene ulike faktorer som er bestemmende for mulighetene til å anvende kompetanse, som; organisasjonsstruktur,

organisasjonskultur og belønningssystem (Lai 2004). Realiseringsbetingelsene er gjensidig avhengige og vanskelig å skille fra hverandre. Om selv bare en realiseringsbetingelse er tilfredstilt i for liten grad, kan det få konsekvenser for de andre betingelsene og organisasjonen kan få vanskeligheter med å ivareta kompetanse. AB-tilretteleggere kan oppleve en kompetanseinkongruens om egen kompetanse ikke ivaretas. De kan velge å bytte jobb og eventuelt også arbeidsgiver, til en stilling hvor kompetansen blir ivaretatt. Når en medarbeider slutter tas kompetansen med om ikke det finnes arenaer hvor opparbeidet kompetanse overføres via systemer som eksempelvis dokumentasjon eller direkte samhandling mellom kollegaer via taustaus eller eksplisitt kunnskap. Organisasjonen kan dermed miste kritisk og verdifull kompetanse om det ikke er tilrettelagt for at kompetanse ivaretas.

Med grunnlag i det ovenstående betyr i denne oppgaven å ivareta kompetanse å sikre at kompetanser anvendes, og at kompetanser som finnes forbedres ved at det er realiseringsbetingelser som bidrar til læring, utvikling og vekst.

1.5 Oppgavens videre oppbygning

Innledningskapitlet startet med å beskrive noen rammer for attføringsarbeid i attføringsbedrifter, og om tiltaket Arbeid med bistand. Deretter ble problemstillingen presentert og relaterte begrep definert.

Den første delen av teorikapitlet i oppgaven beskriver AB-tiltakets grunnlag i den internasjonale Supported-employment tradisjonen. Deretter vises det til informasjon fra undersøkelser hvor AB-tiltaket er blitt evaluert. AB-tiltaket beskrives så ut fra de dokumenter NAV som oppdragsiver har definert som kravsettende. Som en avslutning beskrives aktørperspektivet og skjønn i arbeidsprosesser i AB-arbeid. Den andre delen av teorikapitlet omhandler kompetanse som begrep og relatert til AB-arbeidet. Deretter beskrives kompetansebegrepet i oppgaven og hvordan ledere kan legge til rette for ivaretagelse av kompetanser.

I kapitlet om undersøkelsens design og metode, forklarer jeg mine valg og begrunner disse. Deretter følger presentasjon av dataene fra undersøkelsen, med påfølgende analyse og drøfting. Analyse og drøfting av funnene blir gjort to-delt. Først analyseres og drøftes kontekstuelle informasjoner. Kontekstuelle informasjoner er informasjoner om respondentene og deres bedrifter, og hvilken kompetanse som skal ivaretas. Så analyseres og drøftes hovedproblemstillingen. Sist i oppgaven konkluderes det med hvordan AB-lederne mente de ivaretok kompetanser hos AB-tilretteleggerne.

2 Teoretisk og faglig plattform

2.1 Tiltaket Arbeid med bistand

I dette kapitlet beskrives det arbeidsrettede tiltaket Arbeid med bistand. Arbeidsrettede tiltak har til hensikt å styrke personers muligheter til å få eller beholde arbeid.

2.1.1 Bakgrunn for AB-tiltaket

Arbeid med Bistand har sitt idégrunnlag i den internasjonale metoden Supported Employment (SE). Idégrunnlaget går på en antagelse om at alle kan fungere tilfredsstillende i en ordinær jobb, så fremt de har fått den rette treningen og støtten. SE har sitt opphav i USA og Canada på 1970- og 80-tallet. Utgangspunktet var at det meste av rehabiliteringsarbeidet ble utført i skjermede virksomheter, aktivitetssentre og i statlige institusjoner. Arbeidssøkerne skulle først trenes opp, så skulle de ut i det ordinære arbeidsliv. Selv om de yrkeshemmede ble godt trent, så viste det seg at det ikke ga grunnlag nok for at de fikk jobb og/eller klarte å beholde jobben. Denne erkjennelsen førte til at det ble introdusert et ”job-coach”-konsept og at det først skal skaffes en jobb, deretter skal trening skje. En ”job-coach” gir personen med yrkeshemming strukturert støtte i prosessen fram til å klare å være i en ordinær jobb over tid. Den strukturerte støtten kan eksempelvis være å bistå personen med å trene sosiale og arbeidsmessige ferdigheter, hjelp til å komme til og fra arbeidet eller annet som den enkelte har individuelt behov for bistand med (Hernes 1996).

I Norge startet AB-tiltaket opp tidlig på 1990-tallet. Målgrupper var i stor grad yrkeshemmede som arbeidet i vernede bedrifter. Med HVPU-reformen ble psykisk utviklingshemmede en stor målgruppe. Viktige prinsipper var, og er fortsatt, ”integrasjon – ikke segregering”, ”normalisering” og ”først jobb, så trening” for å beholde jobben (Frøyland & Spjelkavik 2006). I dag er det få vernede arbeidsplasser og arbeidsmarkedet stiller krav til arbeidstakere om mestring av flere typer arbeidsoppgaver, mer teknologi benyttes i arbeidet og økt omstillingstakt på arbeidsplasser slik at stadig flere havner på utsiden (St.meld. nr. 9 (2006-2007)).

I en undersøkelse foretatt av Arbeidsforskningsinstituttet i 2003 ble det funnet at deltakere i AB-tiltaket var arbeidssøkere som ofte har sammensatte problemer. Psykiske problemer, muskel- og skjelettplager, psykisk utviklingshemming og generell sosial yrkeshemming er av de største kategoriene av yrkeshemming. Få har høyskole eller universitet, men de fleste har fullført grunnskolen, har arbeidserfaring fra det ordinære arbeidslivet og deltatt i andre arbeidsmarkedstiltak før AB (Frøyland, Spjelkavik & Skarøhamar 2003).

I en undersøkelse foretatt av Telemarksforskning (Møller & Sannes 2009) ble det funnet at kjennetegn for arbeidssøkere som har vært i AB-tiltaket var:

Kjennetegn	Snitt/andel	Vesentlige endringer fra 2003
Alder i snitt	39,4	Økning med 4,3 år
Kjønn	49,4 % menn	Redusert med 5,6 %
Utdanning		
Fullført grunnskole som høyeste utd.	19,6 %	
Videregående skole GK, VK1	35,4 %	Redusert med 8,2 %
Videregående skole fullført	24,8 %	Økt med 2,1 %
Høyere utd. inntil 4 år	15,3 %	Økt med 5,3 %
Høyere utd. ut over 4 år	2,4 %	
Ukjent utd.	2,5 %	
Fødeland		
Født i Norge	75,3 %	Redusert med 7,7 %
Født i OECD-land	3,5 %	
Født i andre land	21,2 %	Økt med 7,1 %
Diagnose		
Psykiske lidelser	33,3 %	Økt med 2,6 %
Muskel- og skjelettlidelser	27,3 %	Økt med 6,1 %
Andre sykdommer	20,7 %	Redusert med 7,4 %
Ikke registrert	11,4 %	Økt med 7,4 %
Sosial yrkeshemming	3,6 %	Redusert med 3,7 %
Rusmisbruk	2,6 %	
Psykisk utviklingshemmet	1,1 %	Redusert med 5,0 %

Figur 5 Tabell med kjennetegn ved tiltaksdeltakere i AB 2008 med referanseverdier til 2003 (Møller & Sannes 2009).

Som tabellen (figur 5) viser er det skjedd endringer i kjennetegn for arbeidssøkere som har vært i AB fra 2003 og til 2008. Undersøkelsen viser til at noe av endringen i kjennetegn for arbeidssøkere som henvises til AB-tiltaket, kan ha med at Forskrift for arbeidsrettede tiltak i 2006 ble endret. AB skulle ikke lenger være et avklaringstiltak, men et formidlingstiltak. I et formidlingstiltak *skal* arbeidssøkere være tilfredsstillende avklart før henvisning til tiltaket. Undersøkelsen beskriver også at dette ikke nødvendigvis skjer fordi AB-tiltaket også kan bli brukt som et "sekketiltak", ved at arbeidssøkere blir henvist uten at det har vært tilfredsstillende avklaring på forhånd. Uten avklaring på forhånd, er det uvisst om AB-tiltaket er hensiktsmessig eller ikke for vedkommende (ibid).

Med bakgrunn i informasjonen om kjennetegn for arbeidssøkere i AB, er det interessant å vise til at det er forsket på ulike typer diagnoser/lidelser og forutsetninger for å få en jobb (Møller, Flermoen & Løyland 2003). Noen av disse funnene er:

- Personer i alderen 26-45 år kommer lettest i arbeid.
- Menn har større jobbsannsynlighet enn kvinner.
- Personer med utdanning fra videregående og høyere utdanning har større sannsynlighet for å få arbeid enn de med grunnskole og ukjent utdanning.
- Personer med somatiske diagnoser (gruppen andre sykdommer) har lettere for å få en jobb enn personer med muskel- skjelettlidelser og psykiske lidelser.
- Desto lengre ledighetshistorie, desto lavere er jobbsannsynligheten.

Endringen som har skjedd i kjennetegn for arbeidssøkere i AB-tiltaket kan påvirke muligheten til formidling til arbeid, hvilket er målet for AB-tiltaket og dermed kravsettende for kompetansen til AB-tilretteleggerne.

Det kunne vært interessant å gjennomføre en kritisk analyse av det gjeldende teoretiske grunnlaget for AB-tiltaket (kapittel 2.1.2) og sett dette i forhold til dagens målgruppe som beskrives i rapporten fra Telemarksforskning (Møller & Sannes 2009). Det ligger imidlertid utenfor denne oppgaven. Denne oppgaven retter oppmerksomheten på sammenhengen mellom på den ene siden innholdet og det teoretiske grunnlaget for AB-tiltaket, og på den andre siden kompetanser hos AB-tilretteleggere som ledere har til oppgave å ivareta.

2.1.2 Kravsettende dokumenter

De kravsettende dokumentene for AB-tiltaket er ”Forskrift om arbeidsrettede tiltak mv” (Forskrift for arbeidsrettede tiltak m.v. 2008) med ”Utfyllende regler til Arbeids- og velferdsetatens anvendelse av forskrift om arbeidsrettede tiltak” (2009) og ”Kravspesifikasjon - tiltak i skjermede virksomheter” (www.nav.no 2009). Samhandlingen mellom NAV og tiltaksarrangør formaliseres i en avtale. Avtalen trekkes ikke inn i denne oppgaven da den primært omhandler strukturelle vilkår som hvilke typer møter det skal være mellom NAV og ledere i utføringsbedriften, og krav til måling og statistikk. De fleste kravene til målinger går på tidsfrister for dokumentasjon, samt prosentberegnet antall arbeidssøkere som er skrevet ut av AB-tiltaket med ulik sluttårsak. Selv om både møter og målinger påvirker det faglige i AB-arbeidet, ble ikke avtalekravene trukket inn da avtalene ble inngått for første gang ultimo 2009 og det derfor var lite erfaring med hva dette innebærer.

I forskriften fastsettes hvordan tiltakene skal være utformet. AB-tiltaket spesifiseres ytterligere i kravspesifikasjonen som beskriver krav til tiltaksarrangør vedrørende rutiner, faglig innhold, metoder og rapportering. Tiltaksarrangører har i tillegg en avtale med NAV hvor de forplikter seg til rammevilkår for driften av tjenestene. Rammevilkårene har med kontraktfesting av hvilke tjenester tiltaksarrangør skal drifte. Rammevilkårene har også med hvordan ulike typer møter mellom NAV og tiltaksarrangør skal foregå, på hvilket nivå og til hvilken hensikt.

Målet med deltakelsen i arbeidsrettede tiltak, derav også Arbeid med bistand, er at arbeidssøker får tilbud om *høvelig arbeid* (Forskrift for arbeidsrettede tiltak m.v. 2008). I forskriften for arbeidsrettede tiltak kapittel 6 § 6-1 beskrives Arbeid med bistand slik:

”Arbeid med bistand skal gi hensiktsmessig og nødvendig bistand med sikte på integrering av personer med nedsatt arbeidsevne i ordinært arbeidsliv. Tiltaket kan gis i form av kartlegging, bistand til å finne egnet arbeidsplass, tilrettelegging og oppfølging på arbeidsplassen, opplæring i arbeidsrelaterte og sosiale ferdigheter samt råd og veiledning til arbeidsgiver/tiltaksarrangør.(...) Arbeid med bistand retter seg mot personer som har fått sin arbeidsevne nedsatt i en slik grad at vedkommende hindres i å skaffe seg eller beholde inntektsgivende arbeid og som har behov for tilrettelegging og oppfølging for å få eller beholde arbeid.”

AB-tilrettelegger skal gi hensiktsmessig og nødvendig bistand til arbeidssøkere som har nedsatt arbeidsevne i en slik grad at de har behov for tilrettelegging og oppfølging for å få og beholde et inntektsgivende arbeid. Varigheten på tiltaket er maksimalt 3 år, med mulig forlengelse på 6 måneder ved overgang fra soning eller skole. Forskriften viser dermed til at målgruppen for AB har behov for en individuelt tilrettelagt prosess. Hva som er høvelig arbeid og hva som er hensiktsmessig og nødvendig bistand, er skjønnsvurderinger AB-tilretteleggeren i samarbeidet med arbeidssøker må ta stilling til.

Fra de utfyllende reglene presiseres følgende (Utfyllende regler til Forskrift for arbeidsrettede tiltak 2009):

- Arbeidssøkerne som henvises til AB skal være tilstrekkelig avklart på forhånd.
- AB-tilretteleggere skal arbeide for at arbeidssøker får fast tilsetting hos arbeidsgiver på et tidligst mulig tidspunkt.
- På arbeidsplassen skal oppfølgingen tilpasses det individuelle behovet til arbeidssøker og arbeidsgiver.

- Før henvisning til tiltaket skal arbeidssøkeren innkalles til en forhåndssamtale hos tiltaksarrangør. Samtalen gjennomføres som en trekantsamtale mellom søker, AB-tilrettelegger og saksbehandler fra NAV.
- Det skal lages en oppfølgingsavtale med angivelse av type, omfang og varighet av oppfølgingen som skal gjelde mellom AB-tilrettelegger og arbeidssøker.
- I henhold til AB-tilretteleggergruppens kapasitet skal tiltaksarrangør fortløpende ta inn de personer som NAV henviser.
- Per AB-tilrettelegger er det veiledende antall deltakere 12, men antallet må vurderes i forhold til hvilket behov for oppfølging den enkelte deltakeren har.
- AB-tilretteleggerne skal organiseres i en tilretteleggergruppe med minimum to tilretteleggere og en som leder/faglig koordinator.

Krav til innhold og metode for AB står i kravspesifikasjonen (Kravspesifikasjon for tiltak i skjermede virksomheter 2009):

<i>Kartlegging knyttet til yrkesønske og jobbsituasjonen</i>	<i>Ønsker, interesser og motivasjon Forholdet helse – arbeid Forhold utenfor jobben som kan være til hinder for gjennomføring av tiltaket</i>
<i>Finne egnet arbeidsgiver</i>	<i>Finne aktuelle stillinger Finne aktuelle arbeidsgivere Søke på jobber Trene på intervjusituasjon</i>
<i>Analyse av arbeidsplassen</i>	<i>Kartlegging av arbeidsplassen Finne frem til aktuelle arbeidsoppgaver Tilrettelegging av arbeidsoppgaver Tilrettelegging av arbeidssituasjonen</i>
<i>Opplæring</i>	<i>Opplæring i arbeidsoppgaver og andre arbeidsrelaterte ferdigheter</i>
<i>Tilrettelegging av tekniske hjelpemidler</i>	<i>Kartlegging knyttet til konkret arbeidssituasjon Samarbeid kommunehelsetjenesten og NAV Samarbeid NAV/ hjelpemiddelsentralen</i>
<i>Sosial mestring</i>	<i>Sosial ferdighetstrening</i>
<i>Forhandlinger med arbeidsgiver</i>	<i>Arbeidsbetingelser Lønn Ansettelse</i>
<i>Oppfølging av deltaker Type, omfang og varighet</i>	<i>Plan for oppfølging: - Før arbeidsplass er avklart - På arbeidsplassen - Etter at personen har fått fast ansettelse - Videre utvikling</i>
<i>Oppfølging av arbeidsgiver</i>	<i>Informasjon Råd og veiledning</i>

<i>Organisering og gjennomføring</i>	<i>Tiltaksarrangør må beskrive:</i> - Hvilke metoder som vil bli benyttet i gjennomføringen av tiltaket. - Hvordan den enkelte bruker får mulighet til å være med på å utforme tilbudet.
--------------------------------------	--

Figur 6 Kravspesifikasjon for tiltak i skjermede virksomheter (2009), pkt 2.3 Krav til innhold og metoder for AB

Forskriften og kravspesifikasjonen viser behov for to typer kompetanser. Forskriften viser til skjønnsmessige vurderinger og kravspesifikasjonen viser også til oppgavetekniske gjøremål. Med grunnlag i kravsettende dokumenter og beskrivelse av AB-arbeid i neste underkapittel, må AB-ledere definere hvilken kompetanse de mener er viktig hos AB-tilretteleggerne og tilrettelegge for ivaretagelse av kompetanser.

2.1.3 Kompetanse i AB-arbeid

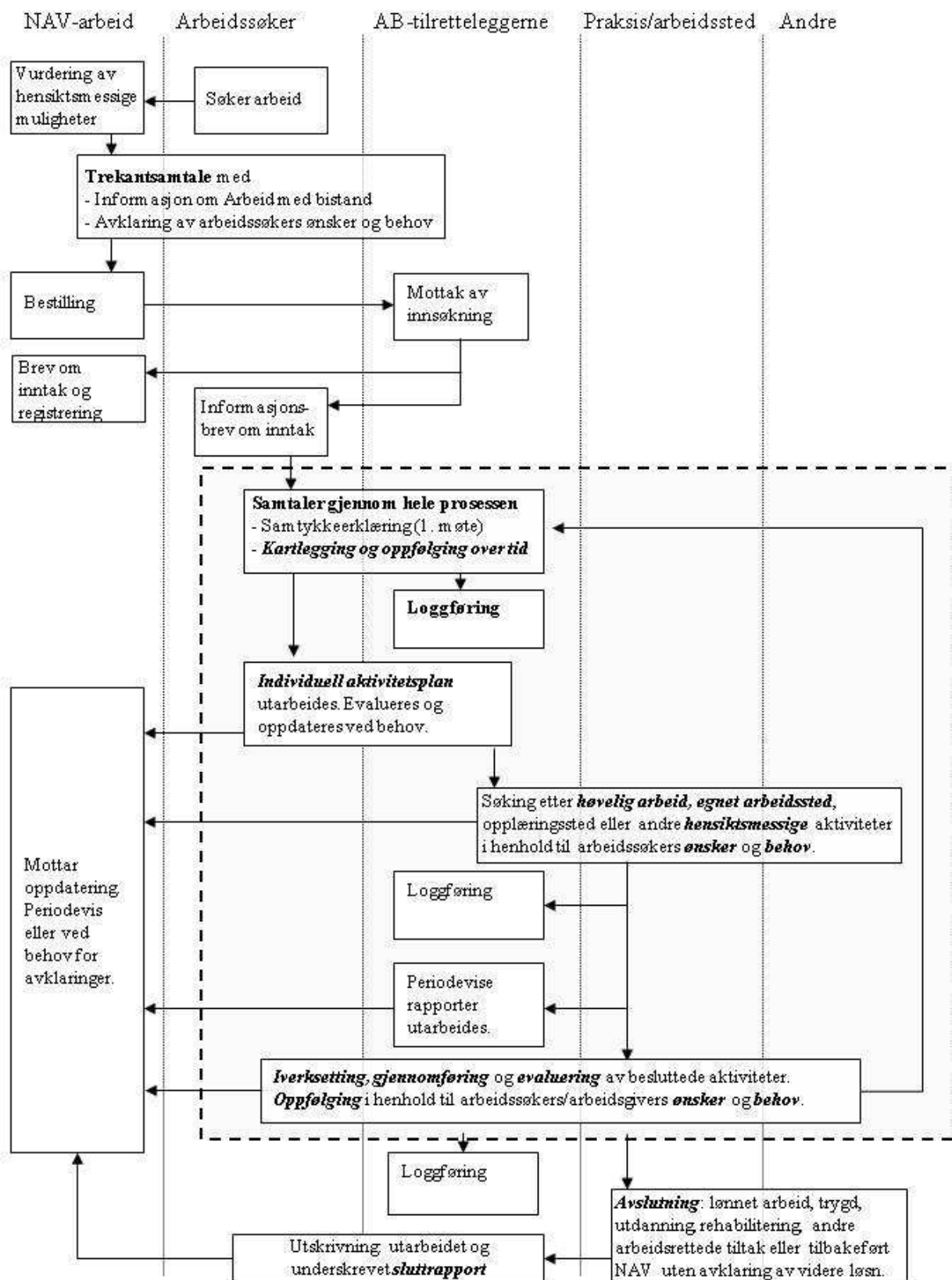
Samarbeidet med arbeidssøker skal gjøres i henhold til Aktørmodellen som er beskrevet i attføringsmeldingen (St. melding nr.39 (1991-92)). Det sentrale i aktørmodellen er menneskets selvforståelse. Å være *aktør* innebærer at mennesker opplever seg som frie, aktivt handlende og medansvarlige mennesker. Dette står i sterk kontrast til mennesker som opplever seg som ansvarsfrie og kontrollerte ”ofre”, som en brikke (Nygård 2007). I henhold til motivasjonspsykologien er det viktig at mennesket ser seg selv som kompetent i forhold til sine omgivelser. Forskning viser at de som opplever seg selv som aktører i eget liv, opplever mindre håpløshet og hjelpeløshet enn de som ikke har den selvforståelsen (Tøssebro 1997). Denne konstruktive prosessen som mennesker danner sin selvforståelse i, setter normative krav til hvordan AB-tilretteleggerne skal samhandle med arbeidssøkerne. Mange personer i et attføringsløp har hatt en lang prosess før AB-tilretteleggerne treffer dem. Arbeidssøkerne som har vært ”svingdørs-deltaker” gjennom mange ulike tiltak og i mange ulike relasjoner med hjelpere, blir ofte henvist til Arbeid med bistand. Det å bryte mønstre med tapsopplevelser for å bli aktør, kan komme til å kreve stadig mer tiltak og krefter av arbeidssøkeren, samt en enda sterkere fagkompetanse hos AB-tilrettelegger for å kunne bistå.

I AB-arbeid finnes både oppgavetekniske aktiviteter som til en viss grad er regelstyrt, og oppgaver som krever kompetanser i det metodiske og analytiske hvor skjønn er en viktig del. Gjennomgående i AB-arbeid fortas vurderinger av hva som er hensiktsmessig og nødvendig i det individuelle og relasjonelle samarbeidet med arbeidssøkere. Dette er skjønnsmessige vurderinger. En av de mest essensielle skjønnsmessige vurderinger er å legge til rette for et

samarbeid hvor arbeidssøker opplever seg som aktør og ikke som brikke i egen prosess. AB-tilrettelegger må mestre både å finne ut av og å forholde seg til, hvilken tro arbeidssøker har på egen mestring. Aktiviteter må legges til rette i henhold til dette. Legges aktørnivået på feil nivå, kan arbeidssøker oppleve seg som brikke, ved at dennes tro på egen mestring utfordres enten for mye eller for lite. Det rette nivå er når arbeidssøkers opplevelse av egen kompetanse står i forhold til utfordringer. Da fremmes hjelp til selvhjelp.

Linda Lai (2004) beskriver kompetanse som å mestre oppgaver og nå definerte mål. For at oppgaver skal mestres og mål nås, er det nødvendig å vite hvilke kompetanser som er ønsket for utførelsen. Ved å utføre en jobbanalyse, kan de mest sentrale kriterier for en stilling finnes ved å se hvilke arbeidsoppgaver som skal løses. Krav til kompetanse defineres ut fra disse. Utarbeidelse av en jobbanalyse gjøres gjerne i forbindelse med rekruttering, men det kan også benyttes som et verktøy for å finne krav til kompetanse i eksisterende stillinger (Lai 2004). Som en svært forenklet form for jobbanalyse, brukes i denne oppgaven dokumenter som setter krav til AB-tiltaket (3.1.2) og beskrivelser av den formaliserte arbeidsprosessen (figur 7). En skildring av arbeidsoppgaver i AB-arbeid som utdyper flytskjemaet i figur 7 er beskrevet i vedlegg A.

Det er viktig å legge til at det er svært individuelt hvordan samarbeidet med den enkelte arbeidssøker foregår. Det er grunnleggende at samarbeidet er basert på tillit. Tillit krever at arbeidssøker blir sett og hørt på egne premisser. Det den enkelte arbeidssøker opplever å ha behov for bistand med, tas med i AB-tilretteleggerens vurdering av om det er hensiktsmessig og nødvendig å bistå med i den arbeidsrettede prosessen. For å oppnå dette kan det i de fleste tilfeller være nødvendig å utøve både sosialfaglig og praktisk hjelp i tillegg til det tilretteleggeren har som primærfunksjon. Dette til dels omfattende arbeidet er ikke med i illustrasjonen, men er skildret i vedlegg A.



Figur 7 Forenklet oversikt over den formaliserte delen av arbeidsprosessen.

Svensson (2008) har en beskrivelse som er treffende for AB-tilretteleggeres yrkesfunksjon:

”Profesjonelt arbeid er ofte slik at det krever bedømmelser og beslutninger fra sak til sak ved hjelp av kunnskap og erfaringer som bare bestemte yrkesgrupper anses å ha. (...) arbeid utføres ofte på tomannshånd i kontakt med brukere eller borgere. Yrkesutøverne har stor selvstendighet og kontroll over hvordan arbeidet skal utføres. Det kan ikke helt styres med detaljerte regler og anvisninger utenfra, men er samtidig utsatt for omgivelsenes krav og påvirkning. (...) Denne typen av arbeid har derfor blitt beskrevet med dramatiske metaforer som ”organisasjonens blinde flekk” eller ”demokratiets sorte hull”. Det er vanskelig å stille profesjonelle som avgjør enkeltmenneskers velferd og skjebne, til ansvar. Dette stiller store krav til hvordan deres arbeid er organisert, hvem som utfører det, og hvordan det legitimeres”
(Svensson 2008: 133).

Eriksen og Molander (2008) drøfter mange aspekter ved skjønn slik den utøves av profesjonelle yrkesutøvere, derav også AB-tilretteleggere. Av disse trekkes frem den rettsstatlige utfordringen, og prinsippet om individualisering. Rettsstatlige utfordringer (ibid) omhandler at myndighetsutøvelsen er forutsigbar og at arbeidssøker skal oppleve at skjønnsetningen kun skal benyttes til å korrigere for spesielle omstendigheter og særskilte behov. Det er da kun relevante forskjeller som kan gi forskjellig behandling. AB-tilretteleggerens skjønnsmessig vurdering av den enkelte arbeidssøkers bistandsbehov omfatter vurdering av hva som er hjelp til selvhjelp for den enkelte. Ved at det nettopp er stor variasjon i bistandsbehovet til de ulike arbeidssøkerne i AB, er dette skjønnsvurderinger som må beherskes av AB-tilretteleggere. Den type resonering som skjønn representerer kan true likebehandlingsprinsippet konsistensbetingelser dersom skjønnets nyttes ulikt i like tilfeller (Grimen og Molander 2008). Prinsippet om individualisering krever at den profesjonelle skal ta hensyn til det unike ved individet når det skal vurderes og besluttes (ibid). En fare ved individualiseringsprinsippet er at det skjer en perfeksjonistisk svikt fordi den perfekte situasjon hvor all relevant informasjon og alternative handlingsmuligheter ikke finnes i det virkelige liv (ibid).

AB-tilretteleggeren utøver skjønn i henhold til begrenset rasjonalitet. Dersom skjønnsetningen blir ulikt forstått og praktisert kan AB-tjenesten bli vilkårlig og komparative konsistenskrav kan komme i konflikt med krav om at den enkelte arbeidssøker skal betraktes i henhold til den enkeltes unikheter (individualisering). Vilkaarlighet som skyldes skjønnsetning eller at resoneringen i skjønnsetningen ikke er profesjonelt utført, er farer for det profesjonelle AB-arbeidet. Noen motvektorer til uprofesjonell skjønnsetning er bevisstgjøring av skjønn som

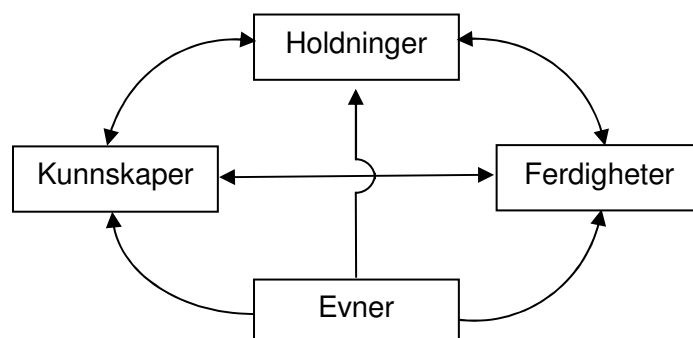
resoneringsform, at det finnes overprøvingsformer som kan utjevne urimelige utslag og at det diskuteres i argumentasjonsfellesskaper (Grimen & Molander 2008).

2.2 Kompetanse som begrep

Dette kapitlet beskriver teori om komponenter i kompetanse (Lai 2004), typer av kompetanse og om profesjonelle kompetanser som viten-i-handling og refleksjon-i-handling (Schön 2001). Disse ulike kategoriene av kompetanser beskrives i sammenheng (kapittel 2.2.4).

2.2.1 Kompetansekompener

I henhold til Lai (2004) er kompetanse som anvendes for å løse oppgaver og møte utfordringer kunnskaper – å vite, ferdigheter – å gjøre, evner – personlighet og mentale ressurser, og holdninger – innstilling til eller meninger, oppfatninger og verdier knyttet til eget arbeid, menneskesyn, egen kompetanse, mestringstro, vilje med mer.



Figur 8 Sammenhengen mellom kompetansekompener (Lai 2004: 52)

Kunnskapskomponenten omhandler ”det man tror at man vet” og kan deles i faktakunnskap (deklarativ kunnskap), antagelser om relasjoner og årsakssammenhenger (kausal kunnskap), prosesser og metoder som utføres i det praktiske liv (prosedyrisk kunnskap) (ibid). Kunnskap kan være uttrykt og mulig å formidle til andre, eller den kan være taus (”tacit knowledge”) og vanskelig å formidle da kunnskapen er vevd inn i relasjoner og knyttet til sanser, ferdigheter i kroppskoordinering, persepsjon eller intuisjon (ibid, Krogh, Ichijo & Nonaka 2001). Taus kunnskap kommer til uttrykk gjennom anvendelse og øker med grad av innlæring og ekspertisenivå. På den måten vil det være vanskeligere for en spesialist innen et fag å uttrykke sin kunnskap til en annen person, enn for en nybegynner. Kunnskapskomponenten er sentral i kompetansebegrepet, men for at kunnskapen skal bli anvendt kreves også andre komponenter som ferdigheter (Lai 2004).

Komponenten ferdigheter er knyttet til praktisk utøvelse av komplekse atferdsmønstre som har til hensikt å nå mål som er definert. Ferdigheter kan være enklere å observere enn de andre

komponentene, men den inneholder også atferd som gjøres kognitivt og innebærer eksempelvis analyse av informasjon og valg mellom alternative måter å gjøre aktiviteter på. Ferdigheter kan utvikles gjennom planmessige tiltak for tilegnelse av kunnskaper, ved å observere og imitere andres adferd. Gjennom trening over tid kan et eget erfaringsrepertoar opparbeides. Disse måtene ferdigheter ofte læres på er også slik taus kunnskap utvikles fra (ibid).

Evnekomponenten er premissgivende for en persons kompetanse fordi evner er det potesialet en person har av egenskaper, kvaliteter og talenter med mer. Disse premissgivende stabile trekkene ved en person påvirker både mulighetene til å utføre en oppgave, samt tilegnelse og anvendelse av nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Ved at evner er stabile trekk, kan de heller ikke påvirkes av de andre kompetansekompomentene i noen særlig grad. Derimot er det viktig å utnytte evnene best mulig. Evner kan være av mange ulike karakterer som mentale ressurser, kreativitet, analytiske, intuitive, verbale, samt grunnleggende personlighetstrekk som eksempelvis samvittighetsfullhet og omgjengelighet (ibid).

Holdninger har en sterk påvirkning på hvordan en person utfører en oppgave, og kan på den måten vise om en person er kompetent til oppgaven eller ikke. Hvilke meninger, oppfatninger og verdier personen har til eksempelvis arbeidsoppgaver, kollegaer eller kunder/klienter/brukere påvirker dennes mulighet til å møte utfordringer, løse oppgaver og nå definerte mål. Holdningskomponenten påvirker hvordan kompetanser generelt kan ivaretas fordi realiseringsbetingelser som er nødvendig for ivaretaking av kompetanse, omfatter blant annet hvilken tro personen har på egen mestring og hvilken motivasjon og vilje personen har for å bruke sin kompetanse (ibid).

Kompetansekompomentene er alle nødvendig for at AB-tilrettelegger skal kunne utføre et faglig kompetent arbeid. Det kreves kunnskaper om AB-arbeidet og de kontekstuelle vilkårene og det er nødvendig å utføre arbeidsoppgaver på et ferdighetsnivå som er tilfredsstillende. Som et grunnlag for tilegnelse og anvendelse av kunnskaper og ferdigheter, må AB-tilretteleggere ha mentale ressurser og en personlighet som er egnet for arbeid med mennesker som er i et system som forventer resultater som ofte ikke er mulig å nå. Hvilken innstilling, oppfatning eller verdier AB-tilretteleggeren har til arbeidet og hvilken tro denne har på egen kompetanse, vil kunne avgjøre hvor kompetent tilretteleggeren reelt er.

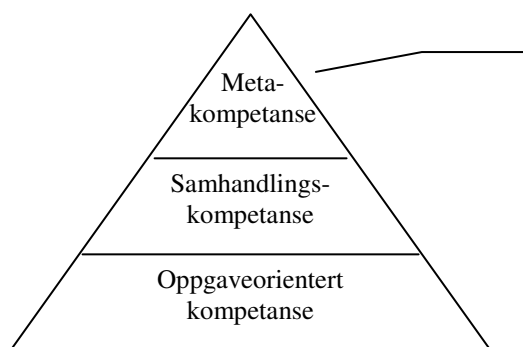
2.2.2 Handlingskompetanse

En annen beskrivelse av kompetanse er handlingskompetanse, hvilket omfatter hvordan kunnskaper om og ferdigheter i ulike arbeidsoppgaver benyttes til problemløsning i praktisk handling. Disse kompetansene glir over i hverandre og det kan være vanskelig å definere eksakt hvilke kompetanser som benyttes til hva. Følgende kompetanser anses å være en del av handlingskompetanse (Bråten 1997, NOU 1991:4):

- Fagkompetanse; innsikt i enkeltfag og emneområde. Basiskunnskap knyttet til fag eller stilling og som er nødvendig for å utføre arbeidet. Fagkompetanse fås ofte gjennom utdanning, men også via erfaring og opplæringstiltak.
- Sosialkompetanse; evne til samarbeid, kommunikasjon, konfliktløsning, empati, og håndtere mellommenneskelige forhold i arbeidssituasjon.
- Metodekompetanse; som blant annet er evne til kreativitet evne til å analysere situasjoner, se ting i sammenheng, ta beslutninger og klare å løse nye oppgaver ved hjelp av faktisk og praktisk kunnskap. Metodekompetanse kalles også for metakompetanse (Nordhaug 1994), hvilket er en handlingskompetanse som utvikles ut fra ulike læringssituasjoner, og krever fagkompetanse som grunnlag.
- Læringskompetanse; er evne til å lære, det vil si ferdigheter til å tilegne seg ny kunnskap. Endringsberedskap er en læringskompetanse. Denne formen for kompetanse ligger også til grunn for de andre tre typer av handlingskompetanse.

For AB-arbeid er det nødvendig med fagkompetanse innen eksempelvis sosialt arbeid, selvhjelpsperspektiv, attføring, arbeidsmarked, ulike yrker med mer. Den sosiale kompetansen er ekstremt viktig for der skapes relasjonen og potensialet for den gode samtale med arbeidssøker. Skal det skapes muligheter for arbeidssøker er det også nødvendig å ha sosiale ferdigheter i kontakt med arbeidsgivere, saksbehandlere som har besluttsende myndighet i arbeidssøkers prosess og med kollegaer som kan gi veiledning og støtte. Å utøve hensiktsmessig skjønnsutøvelse som å vurdere arbeidssøkers individuelle muligheter og begrensninger i forhold til yrkeshemming og arbeidsmarked krever metodekompetanse. I arbeidet med mennesker er det både faglig forsvarlig og etisk nødvendig å erkjenne behovet for å lære. AB-tilretteleggere må videre ha evne og vilje til å lære for både å opparbeide og ivareta egnet kompetanse på arbeidsfeltet.

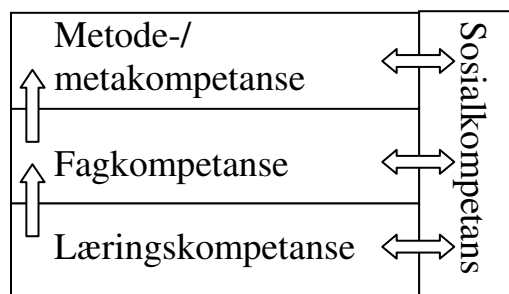
Som en ytterligere presisering av hvordan denne oppgaven benytter metakompetanse, vises det til en modell med nivåer av kompetanse (Haaland 1996).



Metakompetanse innebærer blant annet analytiske evner, oversikt, nysgjerrighet, kreativitet og omstillingsevne. Metakompetansene utvikles nært knyttet til konteksten kompetansen nyttes i, fordi de er overgripende til oppgavene som skal utføres og samhandlingen rundt oppgavene.

Figur 9 Nivåer av kompetanse (Haaland 1996: 29)

Med dette som grunnlag illustreres handlingskompetanse slik, hvor den øverste kompetansen heretter kalles meta-/metodekompetanse:



Figur 10 Illustrasjon av tilhørigheten mellom elementer i handlingskompetanse

I bunnen av ”byggeklossen” av elementer i handlingskompetanse står læringskompetanse. Den ligger til grunn for alle kompetansene. Læring kan defineres som:

”Læring er tilegnelse av ny eller endret kompetanse – i form av kunnskaper, ferdigheter eller holdninger – som gir relativt varige endringer i en persons atferdspotensial” (Lai 2004:155).

Læring beskrives som at en person får *potensialet* til å endre sin atferd. I relasjonelt arbeid er læring i en sosiokulturell¹ og –materieill² kontekst (Nygren 2004). Sosiale kompetanser kreves gjennomgående i AB-arbeid. Også faglige kompetanser krever læring og sosial kompetanse, da fagkompetanse i stor grad tilegnes og ivaretas i samarbeidet med arbeidssøkerne, deres samarbeidspartnere (hjelpeapparat, arbeidsgivere m. fl.) eller i praksisfellesskap med kollegaer. Metode-/metakompetanse står øverst i ”byggeklossen” sammen med sosial kompetanse og har dermed læringskompetanse og fagkompetanse som grunnlag. Metode-/metakompetanse krever kompetanse innen fag for å knytte ulik kunnskap sammen slik at komplekse analyser og

¹ Sosiokulturell kontekst er eksempelvis lover, posisjoner, målsettinger, ansvars- og arbeidsfordelinger og kulturelle artefakter.

² Materieill kontekst er eksempelvis materielle ressurser og fysiske forhold.

vurderinger kan legges til grunn for skjønnsmessige beslutninger.

I henhold til illustrasjonen (figur 10) og forklaringen av tilhørigheten mellom elementer i handlingskompetanse, er læringskompetanse som grunnlag for fagkompetanse og metode-/metakompetanse, og den sosiale kompetansen er en forutsetning for læringskompetanse, fagkompetanse og metode-/metakompetanse.

Etter å ha beskrevet læringskompetanse og sosialkompetanse som grunnleggende og forutsettende kompetanser, beskrives et skille mellom fagkompetanse og metode-/metakompetanse. Som et forsøk på å rendyrke et skille (idealtypisk) så er fagkompetanse en minimumskompetanse som innebærer at AB-tilretteleggeren kan mestre AB-arbeidet hvor aktivitetene i arbeidsprosessen betraktes til en viss grad som regelstyrt og ganske like i de fleste samarbeider med arbeidssøkere. Kompetansen som metode-/metakompetansen bringer inn, er at aktivitetene i arbeidsprosessene har en bevisst analytisk prosess til grunn og at skjønn benyttes som et nødvendig verktøy i AB-arbeidet. I denne oppgaves sammenheng viser meta-/metodekompetansen blant annet til å vurdere egnede teknikker og metoder for det enkelte individuelle samarbeid, vurdere den enkelte arbeidssøkers tro på egen mestring og tilrettelegge for å fremme hjelp til selvhjelp ved å balansere utfordringer som gis arbeidssøker opp mot dennes kompetanse.

2.2.3 Viten i handling og refleksjon i handling

Donald Schön (2001) gir beskrivelser av kompetanser i profesjonell yrkesutøvelse ved hjelp av begrepene viten-i-handling og refleksjon-i-handling. Viten-i-handling er de former for know-how som vi avslører i våre handlemønstre. Know-how er erfaringsbasert viten om hvordan arbeidsoppgaver best løses i de sammenhengene de skal løses i. Viten-i-handling er dynamisk og handlingene er automatiske og spontane. Når vi skal gjøre en handling som å sage langs en strek skjer det en sammenhengende prosess av registrering av om sagingen følger streken og korrigerer dersom det sages utenom streken, det vil si om den som sager er en kyndig sager. Handlingsmønsteret med erkjennelse av behov for justering og utføre justeringen mens handlingen pågår, betegner viten-i-handling. Viten-i-handlinger innebærer en yrkesutøvelse med preg av rutine hvor alt går etter ”oppskriften”, med kjente variasjoner. Alle profesjonelle praksiser kan sies å romme elementer av gjentakelser og rutiner, og dess mer spesialisering dess mer taus kunnskap og automatiserte handlinger. I gjentakelsene utvikles et spekter av forventninger, bilder og teknikker som benyttes i hvert enkelt tilfelle i forhold til hva utøveren ser. Dersom det er et stort omfang på de samme slags tilfeller eller saker, blir viten-i-handling mer og mer spesialisert og taus. Når kunnskapen blir til spontane og automatiske handlinger

uten at de tenkes over, er det viten-i-handling som vi kan klare oss godt på i hverdagen. Når det derimot oppstår noe uforutsett, eksempelvis ved at den handlingen vi er så godt kjent med får et uventet resultat som vi ikke klarer å justere underveis slik vi kunne før, blir det behov for nye problemfortolkninger og mer eksplisitt refleksjon. Ved refleksjon *mens* handlingen utføres og ut i fra den komplekse viten-i-handling som den profesjonelle har opparbeidet seg, gir det muligheter til korrigeringer av handlingene med den forventning om å oppnå det beste resultatet i den gjeldende situasjon. Dette er refleksjon-i-handling. Ved refleksjon-i-handling fører gjenetnkningen av en del av vår viten-i-handling til eksperimentering på stedet. Ytterligere tenkning påvirker det vi gjør og kanskje også i andre situasjoner som vi opplever som overensstemmende med den. Forskjellen mellom de justeringer og korrigeringer som gjøres i aktiviteter preget av viten-i-handling og de som er preget av refleksjon-i-handling, kan sies å være om det i handlingen justeres innenfor en ramme av kjente variasjoner eller ikke. Der det i handlingen kreves justeringer eller korrigeringer utenfor det allerede kjente repertoaret, og hvor det blir et preg av utprøving eller eksperimentering, skjer det refleksjon-i-handling. Med refleksjon-i-handling foregår det også metarefleksjoner. Disse refleksjoner kan være knyttet til den situasjonen handlingen utføres i og gjelde prinsipper eller forklaringer ved overordnede perspektiv. Refleksjonene kan føre til refleksjon *over* handling for å finne ut hvordan handlingen kan ha ført til dette resultatet (ibid, Hiim & Hippe 2001).

2.2.4 Sammenhenger mellom kompetansekomponenter, -typer, viten og refleksjon i handling

Lai (2004) sitt kompetansebegrep beskriver komponenter i kompetanse, mens handlingskompetanse slik det er beskrevet ovenfor omhandler ulike typer kompetanse. Kompetansebegrepet utfyller derfor beskrivelsen av handlingskompetanse. For hver type kompetanse kreves at alle kompetansekomponentene må være tilstede i en eller annen grad. AB-tilrettelegger skal utøve metode-/metakompetanse i form av en bevisst analytisk prosess for skjønnsvurdering av en gitt arbeidssøkers tro på egen mestring. Det må eksempelvis innehas kunnskaper om arbeidssøkers aktørnivå, ferdigheter fra selvhjelpsarbeid, verbale og analytiske evner, samt ha tro på egen kompetanse ved å vise vilje til å søke kunnskap, utvise ferdigheter og bruke egne evner i arbeidet. Eksempel med bruk av kompetansekomponentene kan utledes for alle typer kompetanser.

Begrepene viten-i-handling og refleksjon-i-handling har en viss likhet med beskrivelsene av fagkompetanse og meta-/metodekompetanse. Likheten er at viten-i-handling viser til en

kompetanse i handlinger der handlingene er preget av gjentakelser innenfor en kjent variasjon. Fagkompetanse i henhold til slik det er beskrevet ovenfor, er en slags basiskompetanse i AB-arbeidet. Aktivitetene i arbeidsprosessen kan betraktes til dels som regelstyrt ved at de i henhold til kravdokumenter alltid skal gjennomføres. Slik kan viten-i-handling gi beskrivelse av hvordan AB-tilretteleggere kan fungerer i arbeidet når de utøver handlinger i AB-arbeid med basis i at de har tilegnet seg kompetanse i utøvelsen som er automatisert innenfor egne tillærte regler hvor få variasjoner tas i bruk. En vesentlig ulikhet er at for å opparbeide reell viten-i-handling må det opparbeides nok erfaring med relativt like handlinger slik at et repertoar av automatiske alternative justeringer blir automatiske og spontane. I AB-arbeid samarbeides det vanligvis med arbeidssøkere med mange ulike ressurser, barrierer og ønsker, hvilket kan føre til at det kan bli behov for både mange ulike handlinger eller at handlingene må gjøres på ulik måte. Dermed minsker det muligheten til å opparbeide nok erfaring til at reell viten-i-handling kan prege arbeidet. Meta-/metodekompetanse viser likheter med refleksjon-i-handling. Meta-/metodekompetanse har en bevisst analytisk prosess til grunn for handlinger hvor kompetanse i å utøve skjønn er viktig. I Refleksjon-i-handling benyttes refleksjon ved å prøve ut ny fortolkning av hvordan handlingen best kan utføres og det eksperimenteres mens handlingen skjer. Metarefleksjonen i refleksjon-i-handling eksperimenterer ved at det tillates å sette nye rammer rundt handlingen slik at det kan skapes en bredere kompetanse i å utføre handlingen, hvilket jeg oppfatter at kan være en beskrivelse av å utvikle skjønn i AB-handlinger. Dette skjønnet må AB-tilrettelegger inneha for å klare å tilrettelegge de handlinger kravdokumenter kreve i henhold til de ulike behov den enkelte arbeidssøker kan ha. Viten-i-handling støtter derfor opp under fagkompetanse, og refleksjon-i-handling støtter opp under meta-/metodekompetanse i denne oppgave.

AB-tilretteleggerens eksisterende kompetanse må ivaretas både gjennom anvendelse og vedlikehold i form av kontinuerlig forbedring med læring, utvikling og vekst. Om eksisterende kompetanse kun anvendes og ikke vedlikeholdes, blir kompetansen kun tilfredsstillende anvendelig i de samme situasjoner hvor den tidligere har vært benyttet. Dette beskrives av Nygren (2004) som kontekstoverskridende læringstransfer som er en oversettelse og en utvikling fra det som hadde en verdi i en kontekst til en annen. Ivaretaking av typer kompetanser vil være avhengig av at kompetansekomponeentene er ivaretatt. Ivaretaking av kompetanse kan gjøres ved å tilrettelegge for individuelle og organisatoriske realiseringsbetingelser, hvilket beskrives i neste kapittel.

Jeg har valgt å avgrense et kompetansekomponeent og ikke spesifisere særskilt to av kompetansetypene. Kompetansekomponeenten som er avgrenset er evner. Evner er, i henhold til Lai (2004), en grunnleggende faktor for alle kompetansekomponeenter fordi det er relativt stabile trekk ved en person. En AB-leder kan derfor ikke påvike nevneverdig AB-tilretteleggeres individuelle evner på annen måte enn å forsøke å sikre at realiseringsbetingelsene er tilfredsstillende slik at AB-tilretteleggerne kan nyttiggjøre sine evner. Om en AB-tilrettelegger ikke har tilstrekkelig evner for å gjøre AB-arbeid, betraktes det i denne oppgaven som at problemet er feilrekruttering mer enn at det omhandler ivaretagelse av kompetanse.

De typer kompetanser som ikke særskilt blir analysert i forhold til dataene, er de typene som i kapittel "Kompetanse som begrep" er argumentert for at er grunnlaget for fagkompetanse og meta-/metodekompetanse, det vil si læringskompetanse og sosial kompetanse. Begrunnelsen for at disse essensielle kompetansetypene ikke særskilt undersøkes hvordan ivaretas, er nettopp at de kan betraktes som integrert i fagkompetanse og meta-/metodekompetanse når det gjelder AB-arbeid. Ved at det kreves kontekstoverskridende læringstransfer (Nygren 2004) for å samarbeide med ulike arbeidssøkere med forskjellige ønsker og arbeidshindre for å nå det samme målet, må AB-tilretteleggeren kontinuerlig lære ved å overføre kompetanse fra en samarbeidssituasjon til en annen. For å lære i en kontekst som krever å skjønne og beherske den sosiale sammenhengen AB-arbeidet er i, er sosial kompetanse essensiell. Samtidig er læringskompetanse essensiell for å forstå og beherske de ulike sosiale sammenhengene. Med denne argumentasjonen til grunn vil undersøkelsen derfor ha fokus på kompetansekomponeentene; kunnskap, ferdigheter og holdning, og kompetansetypene; fagkompetanse og meta-/metodekompetanse.

2.3 Om "flyt" og realiseringsbetingelser for ivaretagelse av kompetanse

Som skrevet innledningsvis er ivaretagelse av kompetanser i en arbeidssituasjon et felles ansvar for både AB-tilrettelegger og organisasjonen ved utførelsesbedriften. Denne oppgaven har fokus på lederen. På vegne av utførelsesbedriften skal ledere av AB-tiltak søke å anvende AB-tilretteleggerens kompetanser for til enhver tid å tilfredsstille AB-tjenestens mål. For ivaretagelse av AB-tilretteleggerens kompetanser, må det tilrettelegges ved hjelp av individuelle og organisatoriske realiseringsfaktorer. Individuelle realiseringsbetingelser er blant annet subjektiv mestringstro, motivasjon, personlige egenskaper og behov. Organisatoriske realiseringsbetingelser er blant annet hensiktsmessig strukturell og kulturell tilrettelegging og

gode incentiv og belønningssystemer (Lai 2004).

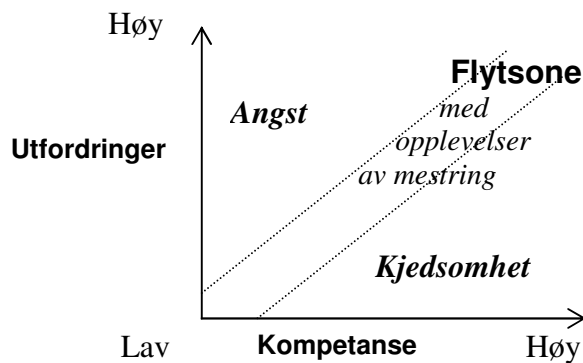
Teorien om flyt (Csikszentmihalyi 1990) knytter de individuelle og organisatoriske realiseringsbetingelser sammen i en hovedmålsetning for hvordan ledere kan ivareta kompetanse hos AB-tilretteleggere, slik at utfordringer i AB-arbeidet står i samsvar med den kompetansen som skal ivaretas. Hovedprinsippet med flyt-teorien beskrives i neste kapittel.

2.3.1 Kompetanse vs utfordringer – teorien om flyt

Kompetanse som skal løse oppgaver og møte utfordringer kan ses i sammenheng med forskningen psykologen Mihaly Csikszentmihalyi (1990) har gjort om lykke og kreativitet, og som er blitt kjent som en opplevelse av flyt. Flyt kan betegnes som en tilstand med indre motivasjon som oppnås når en er fullstendig oppslukt og i full konsentrasjon om det en holder på med. Tilstanden oppnås når utfordringene og kompetansen er i samsvar slik at utfordringene verken er angstfylt eller kjedelige. Denne form for indre motivasjon (intrinsic motivation) kan eksempelvis inntreffe når en opplever å få uttelling for den innsatsen som er gjort eller skal gjøres, eller å lære fordi en ønsker å mestre det en vil lære og ikke bare lære fordi det forventes eller for å vise til et vitnemål.

Csikszentmihalyi (1990) beskriver flyt som en tilstand hvor det er orden i bevisstheten (order in consciousness). En slik opplevelse av orden kan skje når en person bruker sin fulle oppmerksomhet med å være opptatt av realistiske mål og når ferdigheter (skills) står i samsvar med handlingsanledningene (opportunities for action). Flytopplevelsen er avhengig av at personen kan sette egne realistiske mål og har autonomi til å belønne seg selv (autoletic personality). Det vil si å frigjøre seg fra sosiale belønninger fra eksterne kilder for selv å sette egne mål for belønning og så innhente belønningen når målet er nådd. Kontroll over bevisstheten leder til kontroll over kvaliteten på erfaringer av opplevelser.

I arbeidssituasjon er det to strategier som er nødvendig for at flytsituasjoner skal kunne øke kvalitetsopplevelser. Den ene er å bistå ansatte til å utvikle seg til selvstendige personligheter som stadig søker kontroll over bevisstheten og øker kvalitet på erfaringene de gjør ved å gjenkjenne handlingsanledninger, finpusse på ferdigheter og sette oppnåelige mål. Den andre strategien er å tilrettelegge arbeidssituasjonen, slik at den tilpasses flytaktiviteter mest mulig. Dette innebærer å ha mål som er tydelig definerte, tilbakemeldingene på progresjon i arbeidet er umiddelbare og sammenhengende (immediate and continuous), disse faktorene gjør det mulig for den ansatte å oppleve kontroll.



Figur 11 Illustrasjon av flyt som en sone hvor det balanseres mellom angst og kjedsomhet (Csikszentmihalyi 1990:74).

I kunnskapsorganisasjoner kan altruistiske eller ideologiske verdier i arbeidet medvirke til oppnåelse av flyt (ibid). Opplever AB-tilrettelegger prosessen i samarbeidet med arbeidssøker som samsvarende med egne verdier og at egen kompetanse står i samsvar med de utfordringer samarbeidet gir, kan det oppnås opplevelser av flyt. Tilsvarende kan AB-leder oppnå opplevelser av flyt i forhold til sin rolle med ivaretagelse av kompetanse hos AB-tilretteleggere.

Forutsetninger for et fruktbart samarbeid mellom AB-tilrettelegger og arbeidssøker er at tilretteleggingsarbeidet foregår i henhold til arbeidssøkers aktør-nivå, altså at utfordringer er tilpasset kompetanse. For at det skal være mulig, må også AB-tilretteleggers kompetanse være tilpasset den utfordringen det er å være den profesjonelle i samarbeidet med arbeidssøkeren. Sammenlagt beskriver en slik situasjon at både arbeidssøker og AB-tilrettelegger må oppleve en tilstand så nære flytsonen som mulig i samarbeidet, men i hver sin rolle i relasjonen.

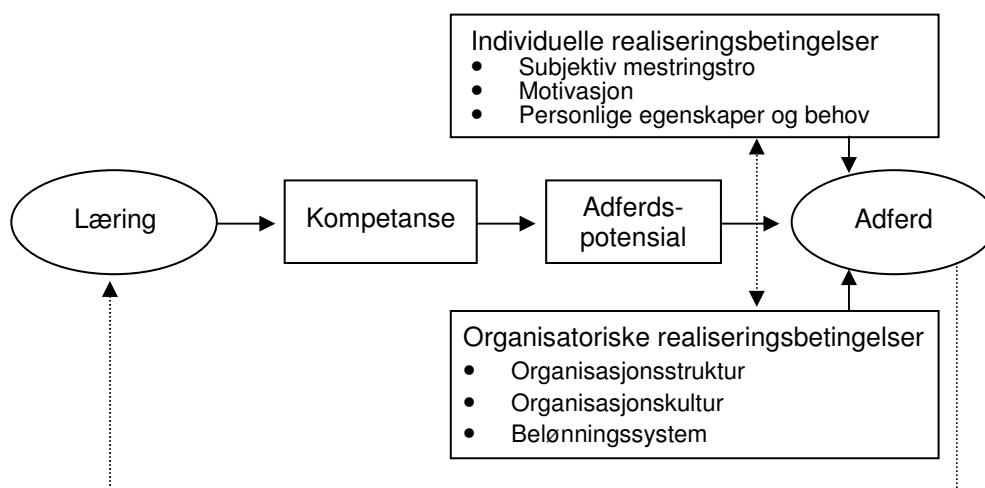
For at AB-tilretteleggeren skal kunne gjøre de nødvendige og hensiktsmessige tilretteleggingene i samarbeidet med arbeidssøker, må han/hun klare å vurdere arbeidssøkerens subjektive mestringstro, samt selv ha tro på egen mestring. Hvilken subjektiv mestringstro den individuelle AB-tilretteleggeren har, vil igjen sette krav til hvordan AB-lederen tilrettelegger for ivaretagelse av AB-tilretteleggerens kompetanser ved hjelp av realiseringsbetingelser. Størst mulig samsvar mellom AB-tilretteleggers kompetanse og de utfordringer AB-arbeidet kan gi, er en målsetning for AB-lederen i arbeidet med å sikre tilfredsstillende drift av AB-tiltaket.

2.3.2 Realiseringsbetingelser for ivaretaging av kompetanse

Individuelle og organisatoriske realiseringsbetingelser for ivaretaging av kompetanser er gjensidig avhengige og vanskelig å skille fra hverandre. Organisasjonen kan få vanskeligheter med å ivareta kompetanse om selv kun én av realiseringsbetingelse er for lite tilstede. På

individnivå er realiseringsbetingelsene subjektiv mestringstro, motivasjon, personlige egenskaper og behov. På det organisatoriske nivå er betingelsene ulike faktorer som er bestemmende for mulighetene til å anvende kompetanse, som; organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og belønningssystem (Lai 2004).

Som beskrevet i kapitlet Kompetanse som begrep, er læring en del av kompetansebegrepet (Lai 2004). Det kreves læring for å få kunnskaper, opparbeide ferdigheter og danne holdninger. Handlingskompetansen til AB-tilrettelegger består av mange typer kompetanser, hvorav læring er en grunnleggende kompetanse for sosial kompetanse, fagkompetanse og metode-/metakompetanse (Bråten 1997, NOU 1991:4). Faktorer som fremmer og hemmer læring er derfor sentralt for AB-lederen når denne skal bidra til ivaretagelse av kompetanse hos AB-tilretteleggerne. Som vist i figur 7 beskrives den formelle arbeidsprosessen som en relativt stabil ytre ramme. Kapitlet om Kompetanse i AB-arbeid beskriver derimot at hvert enkelt samarbeid bringer inn ulike elementer i arbeidsprosessen som variasjoner av individuelle behov. De stadige variasjonene AB-tilrettelegger må forholde seg til, krever kontinuerlig læring for å ivareta kompetanser. Samarbeidet med en arbeidssøker skal kunne foregå like tilfredsstillende som samarbeidet med en annen arbeidssøker. Illustrasjon av sammenhengen mellom læring og realiseringsbetingelser:

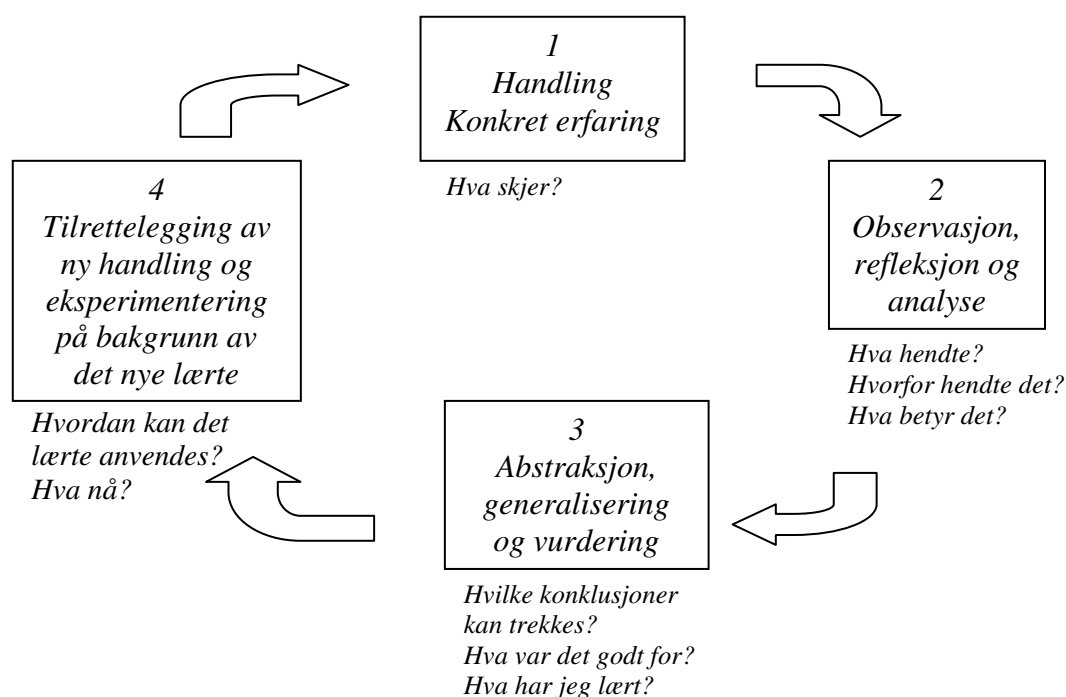


Figur 12 Sammenheng mellom læring og adferd (Lai 2004)

Den enkeltes atferd vises som et resultat av læring, ved at læring tilfører kompetanse og skaper potensialet for atferd. Realiseringsbetingelsene har direkte påvirkning på adferd (ibid). På den måten kan produktet av læringen være mulig å observere i adferd og kan gi AB-leder et grunnlag å vurdere hvordan ivaretagelse av kompetanse kan gjøres ved tilrettelegging av ulike realiseringsbetingelser. En slik observerbar atferd kan være skriving av hensiktsmessige logger og rapporter.

Læring gjennom adferd og på den måten ivareta kompetanse kan også kalles erfaringslæring (Moxnes 2000). Erfaringslæring er ikke kun å få en erfaring med en enkelt aktivitet eller handling, men det er den prosessuelle læringen som skjer etter at en handling er gjort. Det er en læring som foregår i en sosial sammenheng. Sammenhengen omhandler utøveren selv og forholdet til andre mennesker i situasjonen. Den lærte erfaringen vil være helt individuell og være rettet mot både nåtid og framtid (ibid).

Erfaringslæringskjeden beskriver hovedaktivitetene:



Figur 13 Erfaringslæringens fire stadier (Moxnes 2000: 54)

Erfaringslæring innebærer læring av konsekvenser for handlingen ved å forstå det spesielle med handlingen og konteksten, for så å se det generelle ved handlingen og situasjonen, og så benytte erfaringen ved handlingen neste gang. Den neste gangen denne læringen blir benyttet, kan det forsøkes å forutse konsekvenser. En stor utfordring er i kjedens tredje hovedaktivitet hvor det skal evnes å generalisere fra en handling og til et generelt prinsipp ved hjelp av abstraksjon. Erfaringslæring og kontinuerlig endringsorientert læring krever at det settes av tid og gis anledning for refleksjon sammen med andre, slik at det ikke generaliseres ut fra et alt for lite erfaringsmateriale (ibid).

En form for erfaringslæring som oppnås av å være i selve prosessen med å lære er metalæring. Metalæring er læring som oppnås i tillegg til innholdet i det som skal læres. Læringsform,

problemløsningsprosessen, sosial setting i læresituasjonen, hvordan tilbakemelding skjer med mer er eksempler på hva som er med på å forme hvilken metalæring som fås (ibid). Hvordan AB-leder tilrettelegger for, tar hensyn til og verdisetter læring i AB-arbeidet, skaper meta-læring hos AB-tilretteleggerne. Meta-læringen som kan oppnås ved erfaringslæring, har sammenheng med begrepet refleksjon-i-handling. Refleksjon-i-handling er å ha kunnskap som er bygd inn i handlingene (viten-i-handling) og som kommer til spontant uttrykk ved ny problemfortolkning og eksperimentering ut over det allerede automatiserte mens handlingene utføres. Tolkning og utprøving av en rekke situasjoner er det som etter hvert bygger opp profesjonell kompetanse og evne til å bruke skjønn (Schön 2001).

Med systematisk bruk av erfaringslæring er det muligheter for å reflektere over egen refleksjon-i-handling (refleksjon-over-handling) og dermed oppnå generalisering og bredere kompetanse i å utføre handlinger, hvilket i AB-arbeid innbefatter å videreutvikle skjønn i individuelt relasjonelt arbeid.

Både figur 12 om lærings- og realiseringsfaktorer og figur 13 om erfaringslæring ovenfor i dette kapitlet er delvis overlappende og delvis utfyllende. Begge figurene omhandler læring i en handlingskontekst, og har således fellestrekk. En vesentlig ulikhet er at erfaringslæring har læring nært knyttet til refleksjon over adferd og ønske om å forutsi konsekvenser av adferd, mens modellen om læring og realiseringsbetingelser har fokus på at realiseringsfaktorer påvirker adferd og at adferden gir læring. Det interessante med begge figurene for denne oppgaven er at realiseringsbetingelsene i figur 12 kan være strukturell og kulturell tilrettelegging for erfaringslæring som beskrives i figur 13. Ved bruk av erfaringslæring som system er det mulighet for at AB-tilretteleggerne skal kunne ivareta kompetanse. Ved at deres individuelle adferd og forståelse av de valg de tar i situasjoner blir reflektert over sammen med andre AB-tilretteleggere, kan det sammenlagt skape et større grunnlag for generalisering og dermed forutse mulige konsekvenser av egne handlinger på en bedre måte.

Individuelle realiseringsbetingelser

De individuelle realiseringsbetingelser har med individet som skal ivareta sin kompetanse, og omhandler subjektiv mestringstro, motivasjon, personlige egenskaper og behov. Subjektiv mestringstro har Bandura (1997) betegnet som *self-efficacy* og beskrevet som:

”Perceived self-efficacy refers to beliefs in one’s capabilities to organize and execute the courses of action required to produce given attainments” (ibid:3).

Subjektiv mestringstro (self-efficacy) er en persons forventninger til egen mestring eller tro på egen tilstrekkelighet til å håndtere ulike hendelser og situasjoner. Forventningene er todelt og gjelder troen på å klare de handlingene som skal til for at målet skal nås (efficacy expectation), og forventning om hvilket resultat handlingene vil oppnå (outcome expectation). Forventninger til handlinger vil påvirkes av troen på resultat og forventninger til resultat påvirkes av hvilken tro personen har på egne handlinger. Hvor tett sammenheng det oppfattes å være mellom handling og resultat er medbestemmende for hvor stor påvirkningene på forventninger det er (ibid). Eksempelvis dersom AB-tilrettelegger tror at det er vanskelig for en gitt arbeidssøker å komme ut i arbeid, vil det påvirke tilretteleggerens forventninger til egne handlinger i arbeidsprosessen. Tilsvarende vil det påvirke forventninger til resultat om AB-tilrettelegger har lave forventninger til egne handlinger.

Det er helt avgjørende at en person har subjektiv mestringstro for både å lære og å bruke lærdommen. Personer med lav subjektiv mestringstro tror ikke at de duger til noe og setter lave mål og gir lett opp når de møter motstand. Personer med høy subjektiv mestringstro setter høye krav og gir ikke opp fordi de har en ukuelig tro på egen mestringsevne. Personer med lav kompetanse og høy mestringstro kan yte tilsvarende som personer med høy kompetanse og lav mestringstro (Lai 2004).

Bandura (1995) beskriver fire måter å øke den subjektive mestringstroen: 1) erfaringer fra egen mestring (mastery experience), 2) det er tilgang på gode rollemodeller som er på tilsvarende nivå og som mestrer (vicarious experiences), 3) det gis sosial oppmuntring og tilbakemelding ("social persuasion"), og 4) ved bedre å forstå hvordan fysiske og følelsesmessige signaler kan håndteres slik at de ikke tolkes som et tegn på egen svakhet (physiological and emotional state). AB-tilretteleggeren kan øke sin mestringstro ved å: 1) få nyttiggjort sin kompetanse innenfor krav som gir utfordring, og som allikevel er mulig å mestre, 2) få inspirasjon og kompetanseoverføring fra gode rollemodeller, eksempelvis en mer erfaren kollega, 3) få positive tilbakemeldinger og oppmuntring fra andre slik at innsatsen økes, 4) at opplevelsen av eventuelle fysiske eller psykologiske symptomer som stressreaksjoner ikke får et forsterket fokus ved å samtale om årsaker og mestring av dem. De samme hovedpunktene gjelder for tilretteleggingsarbeidet AB-tilretteleggeren gjør for at arbeidssøker kan øke sin mestringstro, og for AB-leder i sin funksjon med å tilrettelegge for ivaretagelse av kompetanse for AB-tilrettelegger. Hvordan subjektiv mestringstro kan økes har nær knytning til organisatoriske realiseringsbetingelser med tilrettelegging for bruk av kompetanse.

Realiseringsbetingelsen motivasjon har med hva som motiverer for anvendelse av kompetanse. Som beskrevet ovenfor er den subjektive mestringstroen essensiell i forhold til forventninger til egne handlinger og prestasjoner. Hvilken forståelse og akseptering personen har av fastsatte mål kan prege motivasjon. Hvor klare og hensiktsmessige målene oppfattes, kan gi mening for personen i forhold til hvilken grad personen er motivert for bruk av kompetanse. Er målene satt slik at personen ikke trenger å utnytte sin kompetanse i noen særlig grad og at det ikke gis belønning for å yte mer, kan personen bli demotivert og underprestere i forhold til potensial. Demotivasjon kan også skje dersom målene er satt på et nivå som er for krevende for personen. I hvilken grad medbestemmelse med innflytelse i målstyringsprosesser er, anses også som motiverende. Det samme kan positiv forsterking i form av egnet incentivsystem og konstruktiv tilbakemelding på hvordan kompetansen har vært benyttet og kan ytterligere bedres (Lai 2004).

Grunnleggende personlige egenskaper kan ikke i særlig grad påvirkes og endres, men må tilrettelegges slik at personens kompetanse kan utnyttes optimalt i forhold til det arbeidet personen er ansatt til å utføre. Det er fem faktorer for personlige trekk som kan være nyttig å bruke i forbindelse med ivaretaking av kompetanse. Disse fem faktorene er på hvert sitt kontinuum og er sammenlagt ment å beskrive trekkene til en person (Kaufmann & Kaufmann 2003): 1) grad av å være sosial og aktiv (ekstrovert) versus tilbakeholden og reservert (introvert), 2) grad av selvkritisk, bekymret eller usikker (nevrotisk) versus selvsikker og stabil, 3) grad av samarbeidsvillighet, hjelpsom, og tillitsfull (omgjengelighet) versus lite villig til samarbeid med andre, manipulerende og skeptisk, 4) grad av disiplin og ansvarsfullhet (samvittighetsfull) versus upålitelig og illojal, og 5) grad av å være åpen for inntrykk og villig til risiko (åpen) versus liten åpen for nye inntrykk og motvillig til å ta risikoer (Lai 2004). For ivaretagelse av kompetanse hos AB-tilretteleggere har dette betydning fordi personlighetstrekk er premissgivende for de andre kompetansekompomentene, og dermed for hvordan AB-lederen kan tilrettelegge for ivaretagelse av kompetanse hos AB-tilretteleggere.

Den enkelte medarbeider har behov for at de grunnleggende arbeidsrelaterte behov er tilfredsstilt i størst mulig grad. Arbeidsrelaterte behov omfatter trekk ved arbeidsoppgavene og konteksten disse utføres i. Lai (2004) benevner flere tilnæringsmåter til å forstå hva arbeidsrelaterte behov kan være, hvorav en av dem har opphav fra grunnleggende personlige egenskaper, som beskrevet i forrige avsnitt. En person som er utadvendt, hjelpsom og åpen for inntrykk kan ønske arbeidsutfordringer som gjør at nettopp disse trekkene kan nyttiggjøres i arbeidet. Mens en person som er mer reservert, selvkritisk og motvillig til å ta risiko, kan føle

behov for arbeidsoppgaver som ikke krever utstrakt sosialt samspill og at oppgavene har prosedyrer og kan "sjekkes" at er korrekt utført (Lai 2004).

Alle disse individuelle realiseringsfaktorene for ivaretagelse av kompetanse har nær knytning til organisatoriske realiseringsbetingelser, hvilket figur 12 viser. Det særskilte med de individuelle realiseringsfaktorene er at de er kriterier som hver og en AB-tilrettelegger selv har tilgjengelig for ivaretagelse av sin kompetanse. AB-lederen må ta hensyn til dette og tilrettelegge så godt som mulig de forholdene som organisasjonen har mulighet for, som organisasjonsstruktur, - kultur og belønningssystemer, og om mulig bestyrke de individuelle realiseringsfaktorene.

Organisatoriske realiseringsbetingelser

Mulighetene for at kompetanse skal ivaretas tilfredsstillende ligger til stor del på den formelle organisasjonsstrukturen og den uformelle kulturen i organisasjonen. Om det finnes et belønningssystem i organisasjonen, vil det også ha innflytelse på hvordan kompetanse ivaretas.

Den strukturelle organisasjonen kan legge føringer på muligheter for ivaretagelse av kompetanse. En formålstjenelig struktur er en struktur som er i samsvar med den kompetansen organisasjonen faktisk har og er avhengig av for å innfri sine mål. Organisasjonsstrukturen kan beskrives ved hjelp av Mintzbergs organisasjonsutforming. Mintzberg (1979) har funnet at alle organisasjoner har følgende fem elementer i seg (Jacobsen & Thorsvik 2002):

- En toppledelse, bestående av ledelsesnivået over mellomledelsen.
- AB-tilretteleggerens leder utøver mellomledelse ved koordinering, har tilsyn med tjenesteproduksjon og formidler informasjon oppover og nedover internt i organisasjonen, samt utad med oppdragsgiver NAV.
- En operativ kjerne som består av de som utfører det produksjonsrelaterte arbeidet i tjenestene, som AB-tilretteleggerne. I visse situasjoner er AB-tilretteleggerne avhengig av avklaringer og tett samarbeid med arbeidssøkers saksbehandler i NAV. I slike situasjoner kan det sies at saksbehandleren på NAV nærmest blir en del av den operative kjernen.
- En teknostruktur som påvirker produksjonen gjennom å sette opp planer, lage rutiner, ha opplæring eller eksempelvis utøve økonomikontroll. NAV sentralt og NAV fylke fastsetter de overordnede kravene til AB-tjenesten. Det enkelte NAV-distriktskontor fastsetter hvordan rutinene for rapportering og samarbeid skal være.

- En støttestruktur er nødvendig for at organisasjonen i det hele tatt skal fungere. Personell som eksempelvis arbeider med renhold, lønninger, IT eller personalarbeid er en del av støttestrukturen.

Ved å bruke Mintzbergs rendyrkede kategoriseringer av organisasjonsformer, kan organisasjonsformen AB-arbeidet foregå i sies å være et profesjonelt byråkrati (ibid). Den operative kjerne har i et profesjonelt byråkrati stor grad av beslutningsmyndighet og handlefrihet i det daglige arbeidet når det gjelder faglige spørsmål. Den administrative og økonomiske beslutningsmyndigheten er tillagt den administrative ledelse, dette henviser til at dette er en byråkratisk form. Den kalles profesjonell fordi kjernepersonellet består av ansatte med nødvendig kompetanse for å mestre arbeidet på en selvstendig måte. Et profesjonelt byråkrati har som fordel at et faglig forsvarlig arbeid er sikret gjennom delegering av beslutningsmyndigheten til de profesjonelle. Dette er i samsvar med hvordan Lipsky (1980) beskriver bakkebyråkrater (street-level bureaucrats), hvilket AB-tilretteleggere kan betegnes som. Bakkebyråkrater er ansatte som utfører offentlige tjenester direkte med befolkningen, og som ofte har en friere jobbutførelse enn mange andre. I mange sammenhenger utøves det også skjønn. Et særtrekk ved skjønnsutøvelsen er at få andre har fullt innsyn i situasjonen det gjelder. Klientene er mer eller mindre prisgitt dyktigheten til den enkelte yrkesutøver (Djupvik & Eikås 2002).

I den rendyrkede profesjonelle byråkratiske formen søkes det å standardisere oppgaveløsning ved systematisk å rekruttere ansatte som representerer en felles fagkunnskap. Dette skaper forutsigbarhet for virksomheten ved at personer med samme profesjonsutdanning/erfaringsgrunnlag har noen fellestrekk med seg inn i arbeidet (Mintzberg 1979, Jacobsen & Thorsvik 2002). Lederen av AB-tiltak må selv vurdere og tilrettelegge for den nødvendige grad av standardisering og forutsigbarhet ved ulike sosialiseringsmekanismer og/eller kompetansetiltak. Manglende standardisering med påfølgende ulik forståelse av AB-tiltakets innhold og arbeidsmåter kan betraktes som en mulig årsak til en av konklusjonene i evalueringsrapporten av AB-tiltaket (ECON rapport 2005:054); at AB-tiltaket ikke har en enhetlig standard, og hvilken bistand som faktisk gis og i hvilket omfang varierer mellom tilbyderne. Dette er viktig i lys av at samme rapport konkluderer med at grad av suksess har med hvordan AB-tilretteleggerne har arbeidet.

Det er mange ulike forståelser av hva organisasjonskultur er. I henhold til Strand (2001) betraktes fellestrekk med at kulturen står for noe som er felles, at det er lært, kan være ladet med følelser, ha en historie bak hvordan de er blitt til, de er forandelige (ikke statiske) og at de er uklare og symbolske. Som ytterpunkter på hvor sterk eller omfattende en organisasjonskultur kan være, kan beskrives med:

- omfang; i hvilken grad den preger de ansattes liv både på arbeidsplassen og utenfor arbeidet
- konsekvenser ved medlemskap eller ikke; i hvilken grad det fører til komplikasjoner å ikke være fullverdig medlem, og hvilke belønninger som kan fås ved å være integrert (ibid).

Kulturen manifesterer verdier, antagelser og oppfatninger, og kan være preget av medarbeiderorientering versus oppgave- og målorientering, grad av uformell kontroll og overvåking, hvilken toleranse det er for konflikter, kritikk og villighet til risiko. Hvilke normer og atmosfære det finnes på arbeidsplassen kan påvirke både den enkelte ansattes atferd og dennes motivasjon i arbeidet (Lai 2004).

Struktur og kultur kan vanskelig ses atskilt fra hverandre når en tenker på en organisasjon med mennesker som innehar kompetanser tilhørende dedikerte jobbfunksjoner som de utøver i henhold til organisasjonens definerte mål. Det strukturelle med: ”her gjøres dette”, og det kulturelle ”slik gjør vi det hos oss”, må være i samsvar skal oppgavene løses og målene nås. Hvordan AB-tilretteleggerne i det strukturelle systemet forholder seg til hverandre i det sosiale systemet er viktig for både oppnåelse av organisasjonens mål og for de individuelle læringsmulighetene i jobbutførelse, derav også ivaretagelse av kompetanse.

At struktur og kultur må ses i sammenheng når det er snakk om kunnskapsutvikling uttrykker Krogh, Ichijo og Nonaka (2001). Ved hjelp av strukturelle tilrettelegging for sosiale møtesteder og kulturell tilrettelegging med verdisetting av kunnskap, kan kompetanse ivaretas. De poengterer at:

”Hele prosessen med kunnskapsutvikling hviler faktisk på at oppmerksomme og fintfølende ledere oppmuntrer til å etablere sosiale møtesteder hvor kunnskap kan blomstre og gro. En kunnskapshjelpende kontekst som er godt tilpasset bedriftens strategi og virksomhetsområder gir et grunnlag for ethvert forsøk på kunnskapsutvikling” (ibid: 201).

Krogh, Ichijo og Nonaka (2001) sier videre at effektiv kunnskapsutvikling er avhengig av en kunnskapshjelpende kontekst. Dette er møtesteder som utvikler gode relasjoner, fordi kunnskap er dynamisk, relasjonell og knyttet til menneskelig aktivitet.

Et fellesskap mellom AB-tilretteleggere er forventet ved at kravdokumenter (kapittel 2.1.2) har satt at AB-tilretteleggere skal organiseres i en tilretteleggergruppe med minimum to, hvorav en skal være leder/faglig koordinator. Et slikt fellesskap kan være et praksisfellesskap. Nygren (2004) skriver at begrepet praksisfellesskap ble første gang introdusert av Lave og Wenger (1991) for å beskrive personers deltakelse i ulike systemer i en virksomhet (et virksomhetssystem) der de på bestemte måter koordinerer sine handlinger. Karakteristikk av praksisfellesskap er indre sammenhenger av (Wenger 1998):

- 1) gjensidig forpliktende engasjement ved relasjoner, sosial kompleksitet, engasjert mangfold og vedlikehold av fellesskap,
- 2) felles foretak med gjensidig ansvarlighet, tilbakemeldinger, rytmer, og
- 3) felles repertoar av artefakter, handlinger, verktøy, fortellinger.

Alle AB-tilretteleggere i et praksisfellesskap har et ”arsenal” av kompetanser fra tidligere og nåværende handlingskontekster. Når handlinger som er utviklet i en spesifikk handlingskontekst søkes nyttbar i andre sammenhenger, må det være via en kontekstoverskridende læringstransfer som oversetter og utvikler ut fra det som hadde en verdi i en annen handlingskontekst (Nygren 2004). Ved bruk av dialog som verktøy kan disse ”arsenalene” være med på å danne en nær utviklingszone med læringspotensial for AB-tilretteleggerne i praksisfellesskapet.

Belønningssystem og –kriterier er også viktige faktorer da belønningsformen må oppleves som hensiktsmessig og kriteriene for å få belønning må oppleves som rettferdig, skal de ha en positiv effekt som er ansporende. Belønning kan være alt fra positive tilbakemeldinger, opplevd mestring, til tilgang på materielle goder, tid til læring, muligheter for høyere lønn eller avansement. Hva som oppfattes som en belønning vil være individuelt, men kulturen med dennes verdisetting og fellesskapsbindinger for medlemskap kan være sterke premissgivere (Lai 2004).

Generelt skal belønning i arbeidsforhold bidra til deltakelse og prestering. Deltakelse krever nærvær på arbeidsplassen, og belønninger kan derfor være ordninger som bonus for lavt fravær

eller utvikling av den enkeltes arbeid og av arbeidsmiljø. Prestering har med innsatsvilje og vilje til å skape verdier på arbeidsplassen. Arbeidstakeren kan enten ha en rolleadferd som kan betegnes som normal og prestere kun det som er nødvendig for å opprettholde arbeidsforholdet, eller ekstra og gjøre det som oppfattes som nødvendig for å løse oppgaven uten å ha stor fokus på egne rettigheter og formalia (Haukedal 2005).

Ulike belønningsformer tjener ulike hensyn. Figuren nedenfor viser distribuering av indre eller ytre belønninger via systemnivå og individnivå:

	Systemnivå	Individnivå
Ekstern	<i>Trekker til seg arbeidskraft.</i> Belønninger alle/de fleste i virksomheten kan få. Eksempel: som pensjonsrettigheter, permisjonsordninger osv.	<i>Fokus på resultat og måloppnåelse.</i> Belønninger ikke alle kan oppnå. Eksempel: som bonus, økt lønn, resultatlønn osv.
Intern	<i>Bedriften holder på arbeidskraften.</i> Eksempel: Opplevelse av å være stolt av å være ansatt i virksomheten.	<i>Motivasjonsfaktor for å utføre attraktive arbeidsoppgaver.</i> Eksempel: Opplevelse av å utnytte egen kompetanse. Føle seg kompetent og at kompetansen blir ivaretatt.

Figur 14 Klassifikasjon av belønningssystemer (Steers, Porter et al. 1996, Haukedal 2005)

Belønning og ulike mekanismer for insentiv er nødvendig for at ansattes arbeidsinnsats skal kunne styres. Ytre belønning som eksempelvis lønn eller opparbeiding av pensjonsrettigheter, eller belønning kan påvirke indre motivasjon som bidrar til en oppfattelse av seg selv som kompetent og presterende (Haukedal 2005). Belønning som styrker indre motivasjon kan bidra til opplevelser av flyt i arbeidssituasjon (Csikszentmihalyi 1990).

Strukturell og kulturell tilrettelegging i organisasjoner har begge med ivaretagelse av kompetanse å gjøre. Organisasjonsstrukturen har noen generelle effekter på atferd, hvilket er handlinger med basis i eksisterende kompetanse. Den opprettholder en viss stabilitet, den setter begrensninger og den er koordinerende. Organisasjonsstruktur viser til organisasjonens fordeling av arbeid og autoritet, system for styring, koordinering og kontroll. Organiseringer som praksisfellesskap, teamorganisering og kollegaveiledning med mer, er mer eller mindre organisert strukturelt. Organisasjonskultur kan betraktes som limet i organisasjonen og er med på å skape forutsigbarhet, orden og mening for den enkelte. Kulturen er et grunnlag for identitet og dannelse av sosiale grupper. Småpratene og relasjonelle knytninger på tvers av fag, avdelinger med mer er kraftfulle informasjonskilder, kulturdannende og sosialiserende

(Jacobsen & Thorsvik 2002). Struktur og kultur smelter sammen i arbeidsfellesskaper. Det kan være at en kultur på en arbeidsplass har definert gode resultater for arbeidssøkere som en verdi det gis oppmerksomhet på i arbeidsmiljøet. Da kan en form for belønning for en AB-tilrettelegger være å få anerkjennelse av kollegaer og leder for å ha anvendt sin kompetanse på en ny måte som har medført et positivt resultat for en arbeidssøker. I et slikt tilfelle kan kreativt og alternativ bruk av kompetanse oppfattes som et belønningskriterium, og dermed underbygges det i kulturen at kompetanser ivaretas. AB-leder kan dermed benytte dette som en av de mulige grunnleggende kildene for strukturell og kulturell tilrettelegging for ivaretagelse av kompetanse.

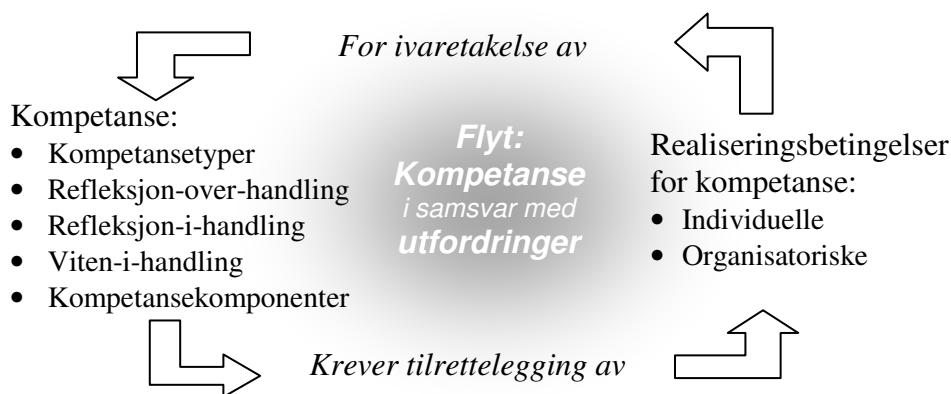
2.3.3 Sammenheng mellom flyt og realiseringsbetingelser

Hvordan ledere i attføringsbedrifter legger til rette for ivaretagelse av kompetanser hos tilretteleggere i det arbeidsrettede tiltaket Arbeid med bistand er spørsmålsstillingen i denne oppgaven. Ved at lederen er i fokus er de realiseringsbetingelsene som en leder kan legge til rette for også i fokus. Målsetningen er at utfordringer og kompetanse i AB-arbeidet står i samsvar. Selve ivaretakingen av kompetanse må AB-tilretteleggeren selv gjøre, men realiseringsbetingelsene er premissgivende. Hvilke realiseringsbetingelser som er mest uttellende for ivaretaking av kompetanse vil være individuelt avhengig av hva den enkelte AB-tilrettelegger oppfatter som behov for sin kompetanse, sine personlige behov og sin situasjon. Denne oppgaves undersøkelse spør ledere av AB-tiltak i ulike attføringsbedrifter om hvordan de mener de tilrettelegger for ivaretagelse av kompetanser for AB-tilretteleggere. Svarene i denne undersøkelse har derfor ikke potensial i seg til å gi informasjon om de enkelte AB-tilretteleggeres ulike individuelle behov som AB-leder må prøve å tilrettelegge for.

I kunnskapsorganisasjoner kan altruistiske eller ideologiske verdier i arbeidet medvirke til oppnåelse av flyt (Csikszentmihalyi 1990). Dersom AB-tilrettelegger opplever det å bistå arbeidssøkere i deres prosess mot arbeid som en verdi, og at egen kompetanse er tilstrekkelig til at samarbeidsprosessen fører frem til et felles akseptabelt mål – kan altså arbeidet i seg selv føre til opplevelser av flyt. Ivaretaking av kompetanse kan knyttes til teorien om flyt ved at behovet for utvikling av eksisterende kompetanse eksempelvis kommer i forbindelse med samarbeid med arbeidssøker med typer av utfordringer som AB-tilrettelegger ikke har arbeidet med tidligere. De samme prosessene i AB-arbeidet skal gjøres slik de kravsettende dokumenter krever, men med individuell tilpasning til den enkelte arbeidssøkers ressurser og begrensninger (utfordringer). Denne nye situasjonen krever at AB-tilrettelegger klarer å overføre den læringen

som har vært tilegnet ved tilsvarende arbeidsprosess med en annen arbeidssøker med andre utfordringer til en ny situasjon. Som beskrevet i teori ovenfor kan dette betegnes både som kontekstoverskridende læringstransfer (Nygren 2004) og refleksjon-i-handling (Schön 2001). Mestrer ikke AB-tilrettelegger utfordringene i det nye samarbeidet ved å ivareta kompetansen ved å utvikle den, kan AB-tilrettelegger få for store utfordringer i forhold til kompetanse og oppleve dårlig mestring i jobben som i flyt-modellen fører til angst (figur 11). AB-tilretteleggers tro på egen mestring er en individuell realiseringsbetingelse for ivaretaking av kompetanse. Organisatoriske realiseringsbetingelser ved tilrettelegging for ivaretaking av kompetanse kan styrke AB-tilretteleggers mestringstro.

De individuelle realiseringsfaktorene kan betraktes som verktøy for AB-tilretteleggerne for å kartlegge og beskrive egne behov for hva som skal til for å ivareta dennes kompetanse. AB-leder kan benytte de organisatoriske realiseringsbetingelser for å tilrettelegge forholdene for AB-tilretteleggerne, slik at de individuelle og de organisatoriske faktorene samspiller for å oppnå en best mulig ivaretagelse av kompetanse. Samlet sett beskriver realiseringsfaktorene potensielle verktøy for å ivareta kompetanse med den hensikt å oppnå best mulig sammenheng mellom kompetanse og utfordringer i AB-arbeid.



Figur 15 Sammenheng mellom temaene kompetanse, realiseringsbetingelser og flyt

3 Undersøkelsens design og metode

3.1 Planlegging av undersøkelsen og beslutninger underveis

3.1.1 Valg av design og metode

Da jeg startet på arbeidet med oppgaven, valgte tema og problemstillingen ble formet, ønsket jeg å bruke spørreskjemametodikk og ha en kvantitativ undersøkelse. Jeg ønsket en kvantitativ undersøkelse fordi jeg var nysgjerrig på hvordan AB-ledere i attføringsbedrifter generelt tilrettela for ivaretagelse av kompetanser hos AB-tilretteleggere. Grunnen til at jeg ønsket å bruke spørreskjema var at svarene kunne bli mer anonyme enn ved intervju. Jeg håpet på at utsendelse og mottak av spørreskjemaene kunne ha foregått via en anerkjent samarbeidspartner for attføringsbedriftene, enten NHO-service eller bransjeforeningen Attføringsbedriftene. Dette kunne både ha øket gyldighet ved antatt økt svarprosent, og pålitelighet med mer reelle svar ved i størst mulig grad å sikre anonymitet i undersøkelsen.

For at dataene skal ha verdi for undersøkelsen må de være pålitelige og gyldige. Måten dataene er samlet inn på, har med dataenes pålitelighet å gjøre og om undersøkelsen er troverdig. At dataene er gyldige betyr at de er relevante for undersøkelsens problemstilling (Dalland 2000).

Anonymitet var ønsket av flere grunner: 1) det kan oppfattes følsomt for en leder å oppgi hvordan lederen tenker om og arbeider med å tilrettelegge for kompetanse-/tiltak for ansatte i egen bedrift, og spesielt dersom det var lite handlingsrom (tid tilgjengelig, økonomiske ressurser med mer) å planlegge ut i fra, 2) andre bedrifter kan oppfattes som konkurrenter fordi det konkurreres om andre typer tiltak og noen typer informasjon kan derfor være lite ønskelig å oppgi, og 3) ved at det er årlig evaluering av oppdragsgiver av AB-tiltaket i de enkelte bedrifter kan informasjon om arbeid med kompetanser i bedriften oppleves utleverende. Alle disse faktorene har med gyldighet og pålitelighet å gjøre.

Den kvantitative retningen kunne vært benyttet ved å ha dannet kategorier og plassert dataene inn i disse så dataene kunne ha blitt telt og beskrevet med tall. For å benytte kvantitative metoder er det nødvendig å ha god kunnskap om det som skal undersøkes på forhånd (Jacobsen 2005). Ved at jeg ikke har funnet noen undersøkelser eller annen litteratur som har kartlagt ivaretagelse av kompetanse av samme eller tilsvarende karakter som skjønnsbasert relasjonell kompetanse i AB-arbeid er, vet jeg ikke nok til at jeg kan lage fornuftige kategorier i en kvantitativ spørreundersøkelse. Noen av fordelene jeg kunne ha oppnådd med kvantitativ

metode var at mange enheter kunne ha blitt undersøkt og at det derfor kunne vært mulig å generalisere. Av ulemper kunne informasjonen bli overfladisk. De standardiserte spørsmålene og svaralternativene kunne ha påtvunget respondentene spesielle meninger. Avstanden til de som ble undersøkt kunne gitt lav forståelse for svarene (ibid).

Etter diskusjoner med veileder kom jeg fram til at undersøkelsen burde være kvalitativ da problemstillingen krevde svar med mer dybde enn bredde og at jeg ønsket å forstå mer enn å forklare. Problemstillingen var såpass krevende å gi svar på at jeg kunne risikert at undersøkelsen ikke gav de nødvendige svarene. Anonymitet i forhold til meg anså jeg som mindre vesentlig og jeg valgte å presisere ovenfor respondentene at de kunne velge å la være å svare på de spørsmålene de ikke var bekvem med å svare på. Anonymitet i forhold til andre enn meg ble planlagt ivaretatt ved å ha et utvalg som var fra et stort nok utvalgsområde til å forhindre at respondentene ble identifisert.

De kvalitative metodene tar sikte på å tolke egenskaper og karaktertrekk med det undersøkte, og beskrive dette først og fremst med ord. Metoden er egnet dersom en har lite kunnskap om det som skal studeres, når nye hypoteser eller teorier skal utvikles, eller når en vil finne ut av hva et fenomen inneholder. Fordelene er at det kan oppnås en dybde og en detaljforståelse, en helhetlig forståelse av et fenomen og at det er mulighet for fleksibilitet i datainnsamlingen. Noen ulemper med kvalitative metoder er at dataene kan bli uoversiktlig og for detaljert, særlig analysefasen kan bli ressurskrevende og en eventuell nærhet til respondentene eller til tematikken i undersøkelsen kan hindre en nødvendig analytisk avstand (Jacobsen 2005).

Den hermeneutiske forståelsesrammen er valgt som en av de kvalitative metodene fordi jeg ønsker å få en forståelse av et fenomen. Den hermeneutiske forståelsesrammen kan gi en helhetlig forståelse ved hjelp av den dybde og de detaljer dataene kan gi. Metoden søker etter å finne det meningsfulle i fenomener (Dalland 2000). Fenomenet jeg ved hjelp av dataene vil søke en forklaring på er hvordan AB-lederne mener de ivaretar kompetanser hos AB-tilretteleggerne.

Datainnsamlingen er en kombinasjon av induktiv – fordi jeg har søkt etter en beskrivelse uten å vite noe særlig om problemstillingen på forhånd, og deduktiv – fordi spørsmålene i undersøkelsen er grunnfestet til stor del i de kravsettende dokumenter.

Som forsker må jeg være åpen og mottakelig for ny og overraskende informasjon, og ikke legge store føringer på datainnsamlingen ved eksempelvis å ha lukkede spørsmål eller ved å undersøke kun få og forhåndsdefinerte fenomener. Først i analyse vil forventninger komme til syne, og da med grunnlag i empiri (ibid).

Selv om kvalitativ metode er valgt ønsket jeg allikevel å utarbeide et spørreskjema med primært åpne spørsmål som både kunne benyttes som en selvstendig undersøkelse som sendes respondentene og som en strukturert intervjuguide for oppfølgingsspørsmål ved uklarheter. På den måten kunne respondentene få spørreskjemaene tilsendt og kunne begynne å reflektere og bearbeide svarene uten at jeg var til stede og påvirket verken tidsbruk eller ved språk. Etter å ha oversendt svarene til meg har jeg via intervju kunnet be om utdypende svar.

Spørreskjemaet med åpne spørsmål har gitt respondenten mulighet til å formulere sine svar relativt fritt. Allikevel må jeg ikke undervurdere at både måten undersøkelsen har blitt gjennomført på, enkeltspørsmål, spørsmålsstillingene i sammenheng og strukturen på undersøkelsen som helhet har lagt premisser for svarene nettopp fordi det ble benytte spørreskjema. Ved å få undersøkelsen tilsendt, fikk respondentene mulighet til å sette seg inn i undersøkelsen før de ble avkrevd svar, og min påvirkning (forskningseffekten) ble redusert.

Det positive med spørreskjema var at det synliggjorde en struktur til å forstå både undersøkelsen som helhet og enkeltspørsmålsstillingenes som enkeltdeler i en helhet for respondentene. Spørreskjemaet danner en felles grunn mellom respondenten og undersøkeren (Dalland 2000). Det negative med bruk av spørreskjema der undersøkelsen i hovedsak er basert på skriftlige svar, er at det kan føre til en avstumping av svar der problemstillingen krever både dybde og detalj (ibid). Dette har jeg forsøkt å motvirke ved å be respondentene om muligheten for å ta ny kontakt for å få mer utfyllende svar ved behov.

Data fra kvalitative metoder kan lett bli uoversiktlige og for detaljerte slik at analysering av data blir krevende med fare for "å gå seg vill" (ibid). Kombinasjon av spørreskjemaet og ved behov oppfølgende spørsmål ved intervju, gjør datainnhenting allikevel noe fleksibel og informasjonen kan verifiseres ved både skriftlige og muntlige svar.

3.1.2 Ethiske aspekter

Etikk dreier seg om normer for riktig og god livsførsel, og skal gi veiledning og grunnlag for vurderinger før handling (Dalland 2000). Ved å forske på andre mennesker invaderes deres liv til en viss grad. I denne undersøkelsen var det rollen AB-leder i dennes organisasjon som var i fokus. Personen som innehadde rollen som AB-leder besvarte undersøkelsen ut fra sine oppfatninger. På den måten blir det ikke bare AB-leder som er i fokus, men også dennes organisasjon. Begge parter må ivaretas ut fra etiske aspekter.

Forskningsetikk er etiske forholdsregler som gjelder ved forskning. Grunnet for dagens forskningsetikk bygger på Nürnbergkoden fra 1946 og er videreført i Helsinkideklarasjonen (1964 med siste revisjon i 1983) som vektlegger at hensynet til forsøkspersoners helse og integritet må gå foran hensynet til forskning og samfunn. Særlig sårbare grupper (sårbarhetsprinsippet) og hvordan informert samtykke til å delta i forskning er vesentlige temaer (Dalland 2000). Sårbare grupper kan eksempelvis være mennesker med sykdom, uførhet, andre personlige forhold, miljø, manglende ressurser eller barn, etniske grupper/minoriteter, personer med begrenset levetid, personer med demens, personer med psykisk lidelse, rusmisbrukere og utviklingshemmede (Forskningsetisk bibliotek 2010). Jeg anser ikke AB-ledere som gruppe sårbare eller at de kan ha problemer med å gi frivillig informert samtykke til å delta i undersøkelsen. Ved at respondentene har fått mulighet til å se spørsmålene i undersøkelsen før de har godtatt å delta, ble det tilrettelagt for at de har tatt beslutning på deltakelse på selvstendig grunnlag.

Som en del av forskningsetikken skal også personvernet ivaretas. Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) er Personvernombudet for forskning for forsker- og studentprosjekt som gjennomføres ved universiteter, en rekke helseforetak, en del forskningsinstitusjoner og høyskoler, derav også Høgskolen i Østfold. Personvernombudet skal kontaktes ved: *"Alle forsker- og studentprosjekt som innebærer elektronisk behandling av personopplysninger og/eller opprettelse av et manuelt personregister med sensitive personopplysninger skal meldes"* (Personvernombudet for forskning 2010). Undersøkelsen i denne oppgaven spurte ikke etter personopplysninger som kan direkte identifisere respondentene ved navn eller fødselsnummer, eller bedriftenes navn eller lokasjon. Undersøkelsen ble foretatt blant AB-ledere i attføringsbedrifter på Østlandet. Dette kan allikevel være indirekte personidentifiserende opplysninger. Det samme kan ulike titler og begreper være. Eksempelvis kan bedrifter gjenkjennes ved at det vises til særskilte og unike tiltak, tjenester eller kurs, eller ulike

betegnelser for de som utfører AB-arbeid. For å minske potensiell identifikasjon benyttes betegnelser som er av mer allmenn karakter. Firmanavn fjernes, samt eventuelle navn, titler eller annet som kan gi pekepinn mot en spesiell bedrift eller en spesiell person. Utførere av AB-arbeid kalles gjennomgående for AB-tilretteleggere. Disse tillemplingene gjøres også i sitater.

Kravet for melding til personvernombudet er der personregistre inneholder sensitiv informasjon i form av *"rasemessig eller etnisk bakgrunn, politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning, at en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling, helseforhold, seksuelle forhold, medlemskap i fagforeninger"* (ibid). Jeg har ikke søkt Personvernombudet for forskning om godkjenning for behandling og oppbevaring av personopplysninger fordi jeg ikke oppfatter at de informasjonene jeg ber om er av en slik karakter at dette er nødvendig. Ved at spørsmålene ikke ber om sensitiv informasjon i henhold til hvordan Personvernombudet for forskning har definert dette, har jeg ikke sett det nødvendig å bringe inn forpliktelser om taushetsplikt ut over at jeg både muntlig og skriftlig i informasjonsbrevet om undersøkelsen sier at svar henvises ikke til noen konkrete personer eller attføringsbedrifter.

Oppgaven har til hensikt å finne ut av hvordan AB-leder mener de ivaretar kompetanser for utøverne av deres respektive AB-tjenester. For at respondenten skulle være villig til å oppgi informasjon som var pålitelig og som gav nytte for å besvare problemstillingen, var det nødvendig at de hadde tillit til meg som undersøker. Spørsmålsstillingene og undersøkelsen som sådan oppfordret ikke til at forhold som åpenbart kan være utleverende skulle bli oppgitt. Det stod også at de spørsmålene respondenten ikke ønsket å besvare kunne stå åpent. Eventuelle negative forhold skal ikke utelates om respondenten bringer de inn fordi de er en del av slik respondenten opplever sin virkelighet, med det er mitt ansvar å påse at benyttelsen av den informasjonen foregår innenfor etiske normer som ivaretar både respondent og dennes bedrift.

I informasjonsskrivet ble det opplyst at verken bedrift eller respondent vil bli knyttet til de enkelte svar som oppgis i undersøkelsen, slik at respondenten var klar over mine intensjoner. Ved at jeg har tatt disse valgene og at de ble gjort kjent med av respondentene, mener jeg at påliteligheten til informasjonen respondentene har gitt ble bedret. Det kunne vært forhold som undersøkelsen berørte som for noen kunne ha skapt etiske refleksjoner og kanskje betenkeligheter ved å besvare. Dette kunne eksempelvis være spørsmålet om: *"Opplever du som leder at du har de nødvendige ressurser for å ivareta de kompetanser bedriften trenger for*

å drifte AB-tiltaket?” Dersom AB-leder opplevde å ikke ha ressurser nok, spurte undersøkelsen om hva årsaker til det kunne ha vært. Å svare på dette kunne ha blitt opplevd som utleverende av interne forhold dersom det er særskilte tilstander eller situasjoner som var utfordrende i bedriften eller dennes omgivelser. Det kunne også ha skapt undring om hva jeg ønsket å benytte informasjonen om den enkelte AB-leders utdanning og tidligere arbeidserfaring til. Denne informasjonen ble benyttet kun til å skildre hvem respondentene som gruppe var, og det ble ikke knyttet direkte til annen informasjon som kommer frem i undersøkelsen, hvilket gjorde muligheten for identifisering av respondent og attføringsbedrift mindre.

I informasjonsskrivet informerte jeg om at all informasjon jeg mottok skulle bli oppbevart forsvarlig og destrueres etter at oppgaven er levert. Med forsvarlig oppbevaring menes at elektronisk informasjon ble oppbevart på min personlige og passordbelagte brukerkonto. Skjemaer jeg mottok i posten ble oppbevart i lukket konvolutt inntil jeg fikk skrevet inn rådataene elektronisk. Deretter ble det opprinnelige skjemaet makulert. Intervju som jeg med godkjennelse av respondenten tok opp på bånd for transkribering, ble også behandlet slik at ingen uvedkommende hadde tilgang på mediet. Eneste unntaket var at intervjuene ble transkribert av en profesjonell. Denne personen forholdt seg daglig til krav om personvern, hvilket ble bekreftet at også var gjeldende ved transkribering av disse intervjuene. Uansett hvilken form dataene var i var det kun jeg som hadde tilgang på rådata og visste hvilken respondent og attføringsbedrift svarene kom fra. Når masteroppgaven er levert og sensur gitt, makuleres/fjernes alle rådata fra alle medier.

Ved at jeg var ansatt i en attføringsbedrift selv, var det etiske aspektet ved å få innsikt i andre tilsvarende virksomheter viktig å ha et ryddig forhold til. Selv om studiet ble tatt på egen fritid og uten bindinger til arbeidsgiver, informerte jeg i informasjonsskrivet og i den første kontakten med potensielle respondenter om dette. Selv om Arbeid med bistand ikke er konkurranseutsatt, er det årlig vurderinger av NAV som oppdragsgiver om videreføring av tiltaket og omfanget av tiltaket. Samtidig er de fleste attføringsbedrifter aktive med å levere inn svar på konkurranseutsatte tiltak og tjenester. Attføringsbedrifter i samme område og som forholder seg til samme regionale NAV er derfor i en konkurransesituasjon. Ved at noen utenfor virksomheten spør om interne forhold, kunne det bli opplevd som utleverende. Jeg forespurte derfor ikke attføringsbedrifter som har arbeidsrettede tiltak eller –tjenester opp mot samme regionale NAV som min arbeidsgiver. Både med det ovenstående til grunn og ut fra respekt for at de fleste bedrifter har sine særskilte utfordringer, var det i informasjonsskrivet

satt at hvis det er noe respondentene ikke ønsket å besvare så kunne det stå ubesvart. Dersom respondenten valgte å la spørsmålsstillinger de ikke ønsket å besvare stå åpent, kunne det bedre både påliteligheten og gyldigheten av den informasjon som faktisk ble oppgitt. Respondenten ble ikke presset til å gi svar på noe de ikke ønsker å svare på, dermed minsket muligheten for at svarene ble proforma svar eller svar de trodde jeg vil ha. Gyldigheten av informasjonen kan selvsagt lide under dette, da det kan føre til manglende informasjon å analysere, tolke og drøfte etter. Ingen respondenter valgte å la spørsmål stå ubesvart.

Ut fra hvordan jeg har informert om undersøkelsen, samt hvordan informasjonen respondentene har gitt ble benyttet i oppgaven, anser jeg at de etiske aspekter har blitt ivaretatt.

3.1.3 Utvalg av respondenter

Som skrevet i innledningen driftes AB-tiltak i stor grad av attføringsbedrifter eller vekstbedrifter. Vekstbedrifter er bedrifter som sysselsetter arbeidstakere som i kortere eller lengre tid har behov for en tilrettelagt arbeidsplass, og attføringsbedrifter har spesialisert seg på å hjelpe folk til å få og beholde et arbeid primært utenfor attføringsbedriften. Undersøkelsen i denne oppgaven tar utgangspunkt i AB-tiltak som drives av attføringsbedrifter. Dette valget ble tatt fordi jeg skulle ha en kvalitativ undersøkelse med relativt få undersøkelsesenheter. Første avgrensning ble valget av attføringsbedrifter, hvilket jeg kjenner best til.

Både nærhet og avstand er viktig av hver sine grunner. Ved å ha en viss nærhet til undersøkelsesfenomenet kan det oppnås forståelse av hvordan andre mennesker (respondentene) oppfatter virkeligheten og det kan lettere forstås svarene i den konteksten de er gitt (Jacobsen 2005). Ved at jeg ikke undersøker i egen virksomhet og at spørreskjema blir brukt i kontakten med respondentene, oppnår jeg en distanse som kan gi meg en mer analytisk og objektiv holdning til både respondentene og deres svar.

For å finne hvilke AB-ledere som skulle bli det faktiske utvalget for undersøkelsen begynte jeg med å få skaffe oversikt over hvilke attføringsbedrifter som finnes og hvilke av dem som driver AB-tjenester. Det var naturlig å begynne dette arbeidet med å se på medlemslistene til bransjeforeningen for attføringsbedrifter – Attføringsbedriftene. Det kan også være attføringsbedrifter som ikke er medlem i bransjeforeningen og som driver AB-tiltak. De ble ikke med i det potensielle utvalget, da de ikke var på noen oversikt som var tilgjengelig for meg. Det var 102 attføringsbedrifter som var medlem i bransjeforeningen Attføringsbedriftene

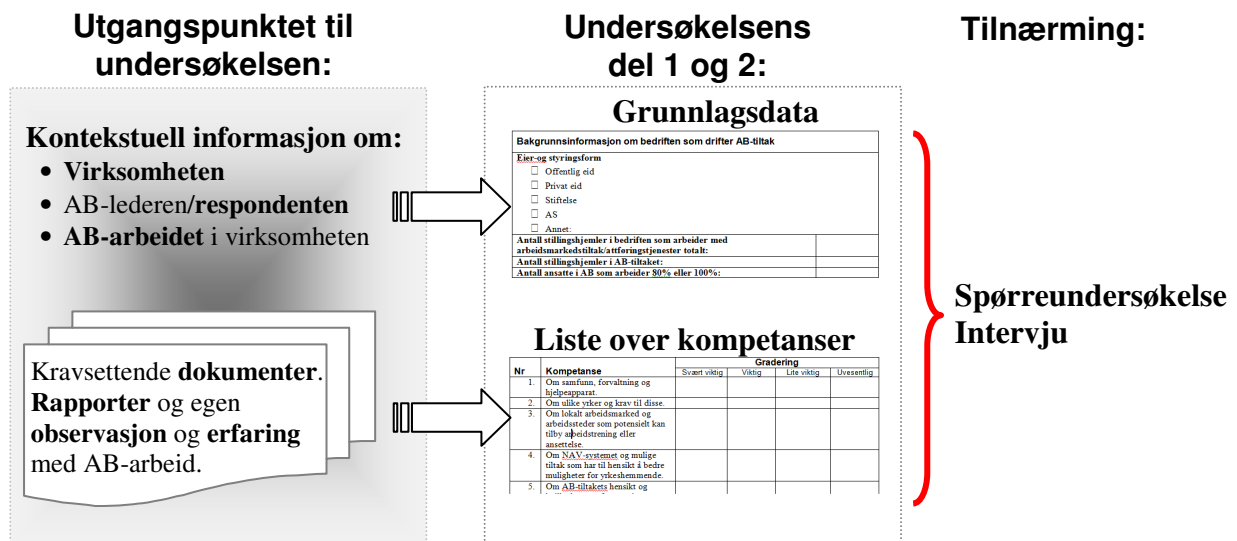
på landsbasis i årsskiftet 2009/2010. Ut fra medlemslistene og medlemsaktivitet (Medlemslister Attføringsbedriftene 2009, Attføringsbedriftenes medlemsaktivitet 2009), statistikknotat fra bransjeforeningen (Statistikknotat Attføringsbedriftene 2008) og via hver enkelt medlems hjemmesider forsøkte jeg etter beste evne å lese meg frem til hvilke bedrifter som driftet AB i skjermet sektor primo 2010. Ut av den informasjonen ble det funnet ca åtti attføringsbedrifter som var medlem i Attføringsbedriftene og driver AB-tiltak i skjermede virksomheter på landsbasis. På Østlandet fant jeg tjue attføringsbedrifter og av dem driftet tretten virksomheter ordinært AB-tiltak³. Av disse tretten var to virksomheter ikke aktuelle å forespørre. Dette fordi de driftet tiltak i de samme kommuner som virksomheten jeg var ansatt i, og av den grunn ble betraktet som potensielle konkurrenter ved anbuds konkurranser. Utvalget ble derfor elleve attføringsbedrifter som driftet AB-tiltak på Østlandet.

Problemstillingen spør etter hvordan ledere i attføringsbedrifter mener de ivaretar kompetanser hos tilretteleggere i det arbeidsrettede tiltaket Arbeid med bistand. For å få svar på det ble undersøkelsen laget i to deler. Del en spurte etter grunnlagsdata om attføringsbedriften, AB-tiltaket og respondenten. I denne oppgaven var respondentene ledere av AB-tiltak som var i en posisjon hvor de både hadde innblikk i det faglige arbeidet og myndighet til å ta beslutninger om forhold som hadde med hvordan kompetanser hos AB-tilretteleggere ble ivaretatt. Del to hadde som utgangspunkt en liste over et lite utvalg av kompetanser utledet fra beskrivelser av AB-tiltaket i "Kravspesifikasjon for tiltak i skjermede virksomheter" og Forskrift for arbeidsrettede tiltak med utfyllende regler sett i sammenheng med AB-tilretteleggeren som profesjonell i relasjonelt arbeid. Utvalget kan sees som en svært forenklet jobbanalyse med den hensikt å avdekke noen av de sentrale kriteriene for en stilling (Lai 2004).

3.2 Utarbeidelse av spørreskjemaet

Selve undersøkelsens spørreskjema er utarbeidet i to deler. Det er en del som omhandler informasjon om virksomheten, respondenten og AB-arbeidet i virksomheten. Del to er en liste over kompetanser som jeg har ekstrahert ut fra kilder beskrevet i kapitlet Tiltaket Arbeid med bistand (kapittel 2.1).

³ NAV har hos noen virksomheter kjøpt tjenester som skal driftes etter AB-metodikk. Disse er ikke ordinære AB-tiltak som driftes i skjermede virksomheter, og de er relativt nystartede slik at jeg antar de foreløpig har liten erfaring med ivaretaking og vedlikehold av konkret AB-kompetanse. De er derfor ikke med i utvalget av respondenter.



Figur 16 Illustrasjon over grunnlaget for utarbeidelsen av undersøkelsen.

Denne undersøkelsen har spurt AB-ledere om hvordan de mente de har ivaretatt kompetanser hos AB-tilretteleggerne. Svarene som ble mottatt var derfor ut i fra hva de har fortalt at de har gjort. Om de har ivaretatt kompetanser på annen måte enn hva de har sagt, er ikke et tema for denne oppgaven. Svarene som ble mottatt har blitt betraktet som et øyeblikksbilde ut i fra hva AB-lederne har fortalt om ivaretagelse av kompetanse da undersøkelsen ble foretatt.

3.2.1 Undersøkelsens del 1

Undersøkelsens spørreskjema del en (vedlegg C) omhandler innhenting av bakgrunnsinformasjon om virksomheten, respondenten og AB-tiltaket. Spørsmålene besvares ved avkrysning av alternativer. Respondenten kan inngi ytterligere svar med egne ord.

Bakgrunnsinformasjon om bedriften respondenten leder AB-tiltak i

Av bakgrunnsinformasjon om bedriften respondenten leder AB-tiltaket i, er det interessant å spørre om hvilken eier- og selskapsform bedriften hadde. Var eierformen offentlig eid, for eksempel av en kommune eller fylkeskommune, så kan det spekuleres i om attføringsbedriften opplevde å være litt mer sikret med innsøking, i forhold til en privat virksomhet som kanskje opplevde å ha en svakere tilknytning til oppdragsgiver. Kommunalt eide attføringsbedrifter kan oppfattes som en del av kommunens tjenestetilbud (Econ rapport 2009:064). Eierformen i seg selv kan også ha betydning i forhold til eksempelvis at et AS har en lovgivning som medfører at driften skal gi økonomisk gevinst for aksjeeierne. En stiftelse skal også føre midler tilbake til stiftelsen. Dersom det er en ideell stiftelse med ideelt syn på attføringsarbeidet som blir utført, kan det kanskje være villighet til å opprettholde driften over tid selv ved økonomisk

svikt i inntjening. Dersom et kommunalt foretak har god inntjening, kan foretaket være mer utsatt for at midler blir tatt ut av virksomheten fordi de i henhold til kommuneloven ikke er et selvstendig rettssubjekt. Kommunestyret har da lov til å overføre midler ut av attføringsvirksomheten (Kommuneloven 1992). De ulike måter å drive virksomhetsdrift på, og hvilke eierforhold som fins, kan kanskje gjøre en forskjell i hvordan midler blir disponert og prioritert.

Antall stillingshjemler i bedriften med personell som arbeider med arbeidsmarkedstiltak av ulike typer kan ha betydning for AB-personellets faglige miljø. Et større miljø kan trolig ha flere stordriftsfordeler i forhold til eksempelvis kjøp av kurs eller kompetanseoverføring mellom tiltakene. Antall personer som arbeidet minimum 80% kan være interessant i forhold til valg av eventuelle kompetansetiltak. En virksomhet med mange deltidsarbeidende kan ha både større utgifter og mindre råderett over personalressursene, da den ansatte er kun deler av arbeidsuken på jobb. I tillegg kan det være et puslespill om tidsbruk mellom gjennomføring av kompetansetiltak og arbeidet den deltidsansatte er ansatte for å utføre.

Grunnlagsinformasjon om respondenten

For å få kontekstuell informasjon om respondentene spør undersøkelsen om respondenten var mann eller kvinne. Det spørres også om hvilket ledernivå respondenten er på, antall år personen har vært i nåværende stilling, hvor lenge personen har vært ansatt i nåværende virksomhet og hvor lenge personen har arbeidet med arbeidsmarkedstiltak/attføringstiltak. Hva respondenten arbeidet med før ansettelse i bedriften og hvilken utdanningsbakgrunn personen har, blir det også spurt om. En interessant knytning kan være om ledere på ulike nivåer tenker ulikt om ivaretagelse av kompetanse eksempelvis i forhold til strukturelle tilrettelegginger og i forhold til den praktiske arbeidshverdagen. Samtidig er jeg selvsagt klar over at ulike bedrifter kan definere og ha en kulturelt betinget utføring av sine lederroller, som kan være svært ulike bedrifter i mellom, selv om de benytter de samme titler og nivåbetegnelser. Ulike nivåer kan bety ulikt ansvar og myndighet og ulike distanser fra det faglige utførende arbeidet.

Undersøkelsen har ikke spurt om hvordan dette var i de ulike respondentenes ledersituasjon, så informasjon om nivå blir kun problematisert på et generelt grunnlag.

Om respondenten opplever å ha ressurser for ivaretagelse av kompetanser

Det spørres om respondenten har opplevd å ha de ressursene som de har trengt for å ivareta de kompetanser bedriften trenger for å drifte AB-tiltaket. Om det svares nei er det interessant å

vite årsaker til det. Undersøkelsen oppgir alternativer som har med økonomi og/eller tidspress i egen eller tilretteleggerens arbeidssituasjon, og om de ønskede kompetansetiltakene er tilgjengelige på ledelsesnivå og på tilretteleggernivå. I tillegg kan det oppgis andre grunner.

Foretrekkes noen særskilte kompetanser ved rekruttering til AB-tiltaket?

Undersøkelsen spør om det ved rekruttering til AB-tiltaket blir foretrukket noen særskilte kompetanser og i så fall hvilke. Om det ikke er noen foretrukne kompetanser, blir det spurt om årsaken til det. Det kan være at det er ønsket eksempelvis noen typer utdanninger eller erfaringer, eller at det søkes etter kompetanse fra arbeidslivets store bredde.

Introduksjonsprogram for nyansatte i AB-tiltaket

Om bedriftene tilbyr et introduksjonsprogram og hva et slikt program tematisk inneholdt er interessant fordi det vil være det Krogh, Ichijo og Nonaka (2001) kaller en kunnskapshjelpende kontekst. Temaer i introduksjonsprogram er strategiske valg bedriften har tatt og som betraktes som viktig for nyansatte. Introduksjonsprogrammet vil være både et strategisk kompetansetiltak og et sosialiseringstiltak. Disse kan fremme felles forståelse av AB-arbeidet og introdusere den verdiforståelsen bedriften har, og dermed påvirke AB-tilretteleggeres holdninger.

Hvordan AB-tiltaket er organisert

På hvilken måte AB-tilretteleggerne er organisert er interessant. På hvilken måte AB-tilretteleggerne kan trekke nytte av hverandres kompetanse kan være ivaretagende av kompetanse. Ved at AB-tilretteleggerne samarbeider med mange arbeidssøkere som har hvert sitt særskilte utgangspunkt for sin prosess mot arbeid, må AB-kompetansen stadig bli ivare tatt ved å lære ved kontekstoverskridende læringstransfer (Nygren 2004). Eksisterende kompetanse må transformeres til å gjelde nye samarbeidssituasjoner. Hvilke arenaer har AB-tilretteleggerne for samarbeid og diskusjon er derfor viktig informasjon. Har de et praksisfellesskap (Nygren 2004, Lave & Wenger 1991)? Er det elementer av erfaringslæring (Moxnes 2000)? Er de fysisk på samme sted eller er de geografisk spredt i det daglige? Er de organisert i team med daglig samhandling eller er de samlet kun etter en planlagt møtekalender? Hva består den daglige samhandlingen av og hva kan de planlagte møtepunktene inneholde?

Ulike typer organisering kan føre til ulike måter for ivaretaking av kompetanser. Er AB-tiltaket organisert slik at AB-tilretteleggerne skal være like kompetente til å utføre alle typer arbeidsoppgaver, ha en god nok forståelse av alle de ulike yrkeshindringer arbeidssøkere kan

ha, og ha like god kjennskap til yrker og lokalt arbeidsmarked (generalister)? Eller blir det organisert slik at noen har særkompetanse innen visse områder (spesialister)? Om AB-tiltaket blir organisert med generalister eller spesialister, ville det ha betydning for hvordan kompetanser blir ivaretatt. Dersom AB-tilretteleggerne er generalister vil det ivaretas like kompetanser for mange. Er de spesialister, ville det vært et spekter av ulike kompetanser som skal ivaretas og få personer per kompetanse.

Om tiltaket er organisert slik at hver arbeidssøker samarbeider kun med en AB-tilrettelegger, vil denne vært en generalist fordi vedkommende utfører alle aktiviteter gjennom hele prosessen. Spesialisering vil vært tilstede der særskilte arbeidsoppgaver blir dedikert særskilte AB-tilretteleggere, at ulike AB-tilretteleggere samarbeider med arbeidssøkere med særskilte typer yrkeshindringer eller andre i henhold til andre utvalgsmetoder.

Det er også interessant å vite hvordan AB-tilretteleggerne blir tilordnet arbeidssøkere. Det kan være slik at tildelingen foregår etter en liste i kronologisk tidsorden etter henvisning til tiltaket, og første AB-tilrettelegger som hadde ledig plass blir tilordnet arbeidssøkeren. Det kan også være andre fordelingsmekanismer som har med de ulike AB-tilretteleggeres særkompetanse å gjøre, samt kanskje også andre fordelingskriterier. Disse fordelingsmekanismene vil også synliggjøre om AB-tiltaket er organisert med generalister eller spesialister.

3.2.2 Undersøkelsens del to

Del to av undersøkelsen (Vedlegg D) har som utgangspunkt en liste over kompetanser som ble utledet delvis fra kilder som er kravsettende for AB-arbeid som Forskrift for arbeidsrettede tiltak (2008), Kravspesifikasjon for tiltak i skjermede virksomheter (2009), og om AB-tilretteleggeren som profesjonell i relasjonelt arbeid (kapittel 2.1). Utledningen av kompetanser er tilpasset det skjønnsmessige som forskriften særlig beskrev i form av begrepene: ”hensiktsmessig” og ”nødvendig”, og den valgte teorien om kompetansekomponeanter og –typer denne oppgaven har valgt. Listen med utvalget av kompetanser kan sees som en svært forenklet jobbanalyse (Lai 2004), som i denne oppgaven har til hensikt å vise til noen sentrale kriterier for en AB-stilling. Listen av kompetanser er ikke ment å gi en fullstendig oversikt over alle kompetanser i AB-arbeid, og respondentene kan påføre flere kompetanser om de ønsker det. Respondentene blir spurt om å krysse av for hvor viktig de mener at kompetansene på listen blir ivaretatt i henhold til graderingene: ”Svært viktig”, ”Viktig”, ”Lite viktig” eller ”Uvesentlig”. Deretter blir de spurt om hvordan de ivaretar kompetansene de har markert som

”Svært viktig” eller ”Viktig”, hvorfor de har gjort det på denne måten og hva de største utfordringene med å ivareta disse kompetansene er. Hensikten med listen er delvis å gjøre det enklere for respondenten å svare med konkrete eksempler på hvordan kompetanser blir ivaretatt, og delvis å sikre at det blir gitt svar. Samtidig gir det meg et verktøy å analysere data etter. Det er mulig å ramse opp kompetansenumre på kompetanser som blir ivaretatt på samme måte. Til sist i undersøkelsen blir det åpnet for kommentarer fra respondenten om undersøkelsen.

For hver kompetanse i undersøkelsens del to er de i tabellen nedenfor plassert i rubrikken for enten fagkompetanse eller meta-/metodekompetanse, i henhold til hvor de har størst nærhet til. Tilsvarende er det markert hvilken av kompetansekomponentene som er mest fremtredende av kunnskap, ferdigheter og holdninger.

Type kompetanser og underliggende kompetansekomponenter i eksempler fra AB-arbeid	Type M = meta- /metode Fa = fag	Komponent K = kunnskap Fe= ferdighet H = holdning
<p>Oppfølging av arbeidssøker, kontakt med arbeidsgivere og oppfølging på arbeidsplassen</p> <p>Kompetansene under denne overskriften er utledet for å fremheve fagkompetanse og meta-/metodekompetanse, samt kompetansekomponentene holdninger, kunnskap og ferdigheter. Sammenhengen mellom disse er beskrevet i kapittel 2.2.4. Fagkompetanse ligger til grunn for meta-/metodekompetanse, og er basiskompetanse som er nødvendig for å kunne utføre AB-arbeid. Meta-/metodekompetanse har med å vise kreativitet, analysere situasjoner, se ting i sammenheng, ta beslutninger og å klare å løse nye oppgaver ved hjelp av faktisk og praktisk kunnskap.</p> <p>Ferdigheter i arbeid som er relasjonelt og skjønnsbasert er nærmere knyttet meta-/metodekompetanse enn fagkompetanse. For at AB-tilrettelegger skal kunne benytte sin kompetanse i samarbeid med mange ulike arbeidssøkere med forskjellige ønsker og behov, kreves at det stadig må letes etter den måten som er mest hensiktsmessig for den enkelte arbeidssøker. For å klare det må AB-tilretteleggeren se likheter og ulikheter i tidligere handlinger og konsekvenser av disse og være kreativ i løsning av oppgaver på nye måter.</p> <p>Kunnskapskomponenten er faktakunnskap, antagelser om årsakssammenhenger, og prosesser og metoder som utføres i praksis. Dette er viten som er taus eller uttrykt. For at kunnskap skal kunne anvendes kreves ferdigheter. Grunnlaget for ferdighetene er kunnskap, og hvordan ferdighetene benytter kunnskapen vil igjen ha med hvilke holdninger AB-tilrettelegger har.</p>		
1. Kunnskap om hva som bør kartlegges av arbeidssøkernes interesser, ønsker og motivasjon i forhold til yrkesønske, jobbsituasjon, helse og omstendigheter utenfor jobben som kan være til hinder for gjennomføring av tiltaket.	Fa	K
2. Gjennomføring av kartlegging på en slik måte at resultatet av kartleggingen blir hensiktsmessig for arbeidssøkerne og hver og en av deres individuelle prosess.	M	Fe
3. Kunnskap om hvordan det kan legges til rette for brukervedvirkning i samarbeidsprosessen.	Fa	K

4. Ferdigheter i å legge til rette for brukermedvirkning slik at den enkelte arbeidssøkers tro på egen mestring økes.	M	Fe
5. Kunnskap om hvordan kontakte arbeidsgivere og finne aktuelle stillinger som kan gi arbeid/arbeidsutprøving.	Fa	K
6. Ferdigheter i å vurdere egnede arbeidsgivere/-steder, og ta kontakt for finne aktuelle stillinger som for den enkelte arbeidssøker kan gi hensiktsmessig arbeid/arbeidsutprøving.	M	Fe
7. Kunnskap om hvordan forhandling med arbeidsgiver om arbeidsbetingelser, lønn og ansettelse av arbeidssøker kan foregå.	Fa	K
8. Gjennomføre forhandlinger med arbeidsgiver om arbeidsbetingelser, lønn og ansettelse på det mest hensiktsmessige tidspunkt for arbeidssøker og slik at det øker sannsynligheten for at arbeidssøker kan mestre å stå i arbeidet over tid.	M	Fe
9. Kunnskap om hvordan arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon kan tilrettelegges.	Fa	K
10. Tilrettelegge arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon på en slik måte at den enkelte arbeidssøkers individuelle ressurser kommer best mulig frem og eventuelle begrensinger reduseres mest mulig.	M	Fe
<p>Tilretteleggerens rolle og profesjonalitet</p> <p>I forhold til de valgte kompetansene om tilretteleggers rolle og profesjonalitet krevers meta-/metodekompetanse. Grunnen til det er at de krever ikke bare å forstå hvordan AB-arbeidet skal foregå med en eller et fåtall arbeidssøkere, men at det kreves en overordnet forståelse av hva som skal til for at det generelle med AB-arbeid skal fungere med det spesielle i hvert enkelt samarbeid. Dette krever en meta-/metodekompetanse med grunnlag i en bred erfaring med AB-arbeid slik at alle de spesielle aspektene kan bli analysert, abstrahert og bli en del av den generelle kompetansen - som ved neste anledning gir mulighet for å forsøke å forutsi konsekvenser av atferd for et vellykket resultat.</p> <p>Kompetansene nedenfor er også uttrykt slik at det er holdningskomponenten i kompetansebegrepet som er mest fremtredende. Holdninger påvirkes av kunnskaper, ferdigheter og evner, men holdningskomponenten kan sies å være uttellende for hvor kompetent en person er. Dette er fordi at en persons meninger, vilje, menneskesyn, personlig oppfatning av egen mestring med mer har med hvordan kunnskaper og ferdigheter reelt sett blir anvendt og utviklet.</p>		
11. Inneha holdninger som bidrar til at hver enkelt arbeidssøker tilbys likeverdige muligheter i sin attføringsprosess uansett utgangspunkt og antagelse om hva resultatet vil bli.	M	H
12. Utøve skjønn i beslutninger på grunnlag av de verdier som ligger til grunn for AB-tiltaket og arbeidssøkers ønske, og ikke egne private oppfattelser eller verdier.	M	H
13. Vilje til kontinuerlig å evaluere egen kompetanse i forhold til bistandsbehovet hver enkelt arbeidssøker krever og opp mot opplevelser av egen mestring.	M	H
14. Være motivert for utfordringer som kan utfordre egen kapasitet.	M	H
15. Vilje til endring og utvikling som følge av interne eller eksterne forandringer som påvirker driften av AB-tiltaket i virksomheten.	M	H

Figur 17 Liste over eksempler over type kompetanser og underliggende kompetansekompontener i eksempler fra AB-arbeid

3.3 Gjennomføring av undersøkelsen og kritikk av egen forskning

Undersøkelsen ble gjennomført ved at jeg tok telefonisk kontakt med alle de elleve virksomhetene i utvalget og spurte meg frem til hvem som var riktig person å snakke med. Jeg presenterte meg som student som holdt på å skrive en masteroppgave i organisasjon og ledelse med tema hvordan AB-ledere ivaretar kompetanse hos AB-tilretteleggere. Jeg forespurte om de kunne være respondenter i undersøkelsen og sendte dem både informasjonsskrivet om undersøkelsen og selve undersøkelsen, slik at de selv kunne vurdere hva den gikk ut på helt konkret. I noen tilfeller fikk jeg ikke tak i rett person og valgte å sende en mail med informasjon og forespørsel for så å ta ny kontakt noen dager senere. Fem av elleve svarte umiddelbart at de kunne bidra, mens de resterende seks uttrykte at de ville diskutere det internt for å få oversikt over egen arbeidssituasjon før de gav meg tilbakemelding. Fire av disse seks meldte tilbake at de hadde ikke mulighet grunnet stort sykefravær, at de var i oppløpet med revisjon av kvalitetssikringssystem, eller annet (uspesifisert) som de ikke verken kunne utsette eller nedprioritere i den tiden det tok å besvare spørsmålene i undersøkelsen. Alle respondentene som hadde behov for å vurdere om de kunne bidra hadde fått tilsendt undersøkelsen. Det kan derfor spekuleres om grunnen til at de ikke kunne avse tid for å delta, var at de rett og slett ikke vil prioritere å bruke tid på en undersøkelse, eller betraktet de undersøkelsen som for krevende eller at det var noe i undersøkelsen de ikke ønsket å svare på. Jeg har ingen indikasjon på annet enn det de unisont gav tilbakemelding om – at de var i en situasjon som gjorde at de ikke kunne prioritere å besvare undersøkelsen. Resultatet ble at syv virksomheter sa seg villig til å bidra med informasjon til undersøkelsen. Omtrent halvparten av dem gav også en første tilbakemelding om at de var presset på tid av ulike grunner, men at de ønsket å bidra. Første undersøkelse ble sendt ut 28. januar og siste 1. mars. Den mellomliggende tiden gikk med til å kontakte virksomhetene og AB-lederne og følge opp ved å opprettholde kontakt med de potensielle respondentene uten å være ”påtrengende”. Den første besvarelsen ble mottatt 3. mars og den siste 25. mars.

Fire undersøkelser ble besvart skriftlig og tre undersøkelser ble besvart via telefonintervju, hvor spørsmålene på spørreskjemaet fungerte som en strukturert intervjuguide. Under samtalene lot jeg respondentene svare fritt etter intervjuguiden, og fulgte opp med noen få utdypende spørsmål dersom nødvendig. Telefonintervjuene varte mellom 45 og 90 minutter. Intervjuene ble transkribert av en person som arbeidet profesjonelt med transkribering, hvilket bidro til å minske muligheten for at jeg tolket og forenklet innholdet underveis i transkriberingen. Påliteligheten av dataene i forhold til å ivareta kilden anser jeg for å være god.

Alle respondentene arbeidet i et yrke som benyttet verbal og skriftlig kommunikasjon i utstrakt grad. Alle respondentene var også godt kjent med AB-arbeid og alle respondenter bekreftet at de hadde som oppgave å lede AB-tiltaket i deres bedrift. Som en del av å arbeide innen AB-arbeid, være seg ledelse eller utøvelse, er det helt nødvendig å ha god kompetanse på nettopp kommunikasjon da dette er relasjonelt arbeid. Derfor anser jeg at AB-lederne som har svart på undersøkelsen bidrar til gyldigheten på undersøkelsen ved at de har denne kommunikative kompetansen. Ovenfor en annen gruppe som ikke nødvendigvis benytter kommunikasjon både verbalt og skriftlig i relasjonelt sosial arbeid, kunne måten undersøkelsen ble foretatt på være direkte uegnet. Av disse grunnene mener jeg at påliteligheten på undersøkelsen som ble foretatt skriftlig versus muntlig var forholdsvis lik. Vedrørende gyldigheten av dataene i forhold til at de er innhentet ved skriftlige svar og/eller via telefonintervju, kan det diskuteres hvorvidt metodene gav lik gyldighet og pålitelighet. Ved telefonintervju var jeg tilgjengelig for respondenten dersom de hadde behov for å avklare *sin* oppfattelse av hva de trodde jeg spurte om, mens de som besvarte skriftlig var nødt til å søke kontakt med meg for å få eventuelle avklaringer. Ingen av de som besvarte skriftlig tok kontakt for å avklare noe vedrørende undersøkelsen eller for å velge å besvare muntlig. Av de som besvarte via intervju, var det kun en som hadde ett konkret avklarende spørsmål før vedkommende avga svar, ellers var det kun etter avgitt svar at de spurte om de hadde svart i forhold til hva jeg forventet. De som gav konkret ønske om muntlig intervju hadde ikke hatt mulighet til å lese gjennom undersøkelsen før de begynte å svare. De hadde derfor ikke noe tydelig inntrykk av helheten på undersøkelsen og svarte impulsivt på spørsmålene. Påliteligheten var allikevel god fordi undersøkelsen rommet spørsmål hvor svarene krysset hverandre og respondentene gav fylldige svar. Fylldige svar var det få av i de skriftlige besvarelsene, men selv om de var korte og ikke særskilt utdypende var de tydelige. De muntlige og de skriftlige svarene har utfylt hverandre med fylldighet og tydelighet.

Listen med ulike kompetanser med presisering av kompetansekomponeanter og –typer i ulike aspekter ved AB-arbeidet har sitt utgangspunkt i kravsettende dokumenter. Alle respondentene svarte at alle kompetansene som var listet var ”Svært viktig” eller ”Viktig”. Det var derfor ikke noen listede elementer som ble selektert ut av spekteret av å være viktig. Det som ble annerledes enn planlagt, var at listen skulle være til hjelp for respondenten til å velge ut noen av kompetansene på listen og besvare ut i fra disse eksemplene.

Ved at alle listede elementer ble beskrevet som ”Svært viktig” eller ”Viktig” førte det til: 1) at respondentenes svar om ivaretagelse av kompetanse i AB-arbeid var ut fra felles forståelse for hva viktige AB-oppgaver faktisk var, og 2) listen fungerte som en kvalitetssikring mot ikke-konkrete svar om diverse generelle kompetansetiltak.

En respondent uttrykte ”*Det er vanskelig å svare noe annet enn svært viktig på alle disse tingene.*”, hvilket var naturlig i forhold til at de var utledet fra kravsettende dokumenter (unntatt punktene om AB-tilretteleggeren som profesjonell i relasjonelt arbeid). En annen respondent gav et poeng mens listen ble gjennomgått i et intervju: ”*Jeg ser det slik at praksis vil alltid være viktigst for hva man kan klare å få til, men begge deler er jo veldig viktig og man klarer ikke få til uten kunnskaper.*” Med dette kan respondentene oppfatte graderingen som en oppfordring til å bruke den som en ”tippekupong”, og av den grunn legge premisser for at valgene kan bli tilfeldige fordi de kan anta at jeg vil de skal bruke spekteret. Nå brukte ikke respondentene spekteret så jeg konkluderer med at de har holdt på sin egen oppfatning og at designet ikke har missledet de til ikke-hensiktsmessige valg. Jeg kunne ha valgt eksempelvis å liste kompetansene og be respondentene velge ut et antall elementer på listen og beskrive ut i fra dem, men da ville jeg risikert å få mer tilfeldig utvalg av kompetanser med påfølgende færre beskrivelser og færre hensiktsmessige data. Et slikt alternativ kunne både gitt en dårligere pålitelighet og gyldighet på undersøkelsen.

Ved at alle kompetansene skulle besvares, ble beskrivelsene av de fleste respondenter gjort samlet. Mange av kompetansene på listen kunne foregå på samme måte. Fokus for respondenten ble mer å sikre at kompetansene på listene totalt sett var tilstede, og på hvilken måte totaliteten ble ivaretatt, enn på de enkelte elementene for seg. En konsekvens var at detaljgraden per element på listen var liten, men ved at totaliteten ble beskrevet mener jeg at svarene gav gyldighet i forhold til å besvare problemstillingen.

En respondent har undret seg over hva kompetanselisten i del to kan tilføre undersøkelsen og begrunnet undringen slik: ”*Det er nyttig for meg å reflektere over eget ståsted i forhold til det her. Den eneste delen som jeg da kanskje er litt spent på hva du får ut av er del 2 som begynner med hvor viktig du synes de forskjellige ting er*”. *Det kan være litt forskjell i ulike sammenhenger, men som leder for AB og andre tiltak så blir det vanskelig å ikke svare at dette er viktig. Det blir spennende å se om du får noe særlig utslag på den. (...) Vi mener også kompetansebegrepet på samme måte, kunnskap, ferdigheter og holdninger. Har sett nok*

eksempler på at du trenger alle tre ting. Det er mulig å ha både mye kunnskap og ferdigheter og slite med holdningssiden sin. Du kan ha kunnskap uten å klare å omsette det i ferdigheter”.

En respondent uttrykte det slik at listen ”*fanger hverdagen vår*”, og en annen uttrykte: ”*Det er nyttig for meg å reflektere over eget ståsted i forhold til det her.*” Sistnevnte reflekterte også over at i ulike samarbeid vil det være ulike typer vurderinger av ulike tilrettelegginger som vil være mer eller mindre hensiktsmessig: ”*Det vil være mer og mindre viktig i forhold til den du jobber med. Det er klart at noen [AB-tilretteleggere] jobber med at de selv [arbeidssøkerne] skal kontakte arbeidsgiver så lenge de [arbeidssøkerne] har mulighet til det. Ut fra kunnskapen om den enkelte så kan en dermed tilrettelegge (...). Generelt er dette spekteret av det dette faget handler om.*” Sistnevnte utsagn viser til usikkerheten om hvilke svar den enkelte respondent kan ha valgt å gi, alt etter hva som tenkes da undersøkelsen ble svart på. Ved at tilnærmingen er hermeneutisk og har til hensikt å få kunnskap om respondentens opplevelser og antagelser er dataene allikevel gyldige og pålitelige innenfor akseptable grenser, uansett om de var beskrevet i form av et øyeblikksbilde eller som en nøye gjennomtenkt beskrivelse av hvordan kompetanser generelt ble ivaretatt.

Ingen av respondentene hadde tilbakemeldinger på at det var spørsmål som burde ha vært stilt, ei heller at noen var unødvendige. Undersøkelsen gav ikke noen etiske utfordringer som jeg ikke hadde forberedt meg på. Ved at attføringsbedrifter som kan ha oppfattet min arbeidsgiver som konkurrent i markedet for arbeidsmarkedstiltak ikke ble forespurt om å delta i undersøkelsen, og at det var tatt forholdsregler for i størst mulig grad å sikre anonymitet for respondentene, mener jeg at de etiske aspektene ble ivaretatt.

4 Presentasjon av data fra undersøkelsen

Dette kapitlet presenterer dataene respondentene har oppgitt i undersøkelsen. Presentasjonen av funnene følger hovedstrukturen på undersøkelsen slik at det kan ses hvor respondentene har valgt å svare hva. I analyse og drøftingskapitlet nyttiggjøres dataene ved å strukturere informasjonene opp mot problemstillingen ved hjelp av valgt teori.

4.1 Undersøkelsen del 1

4.1.1 Bakgrunnsinformasjon om bedriften som driftet AB-tiltakene

Seks av attføringsbedriftene har eier- og styreform aksjeselskap og en er stiftelse.

Attføringsbedriftene respondentene er leder for AB-tiltaket i har i størrelsesorden antall ansatte som arbeider med arbeidsmarkedstiltak fra femti, førtifire, trettiseks, trettifire, tjuetre, seksten og til seks ansatte. Hvorav sistnevnte er et regionalt team i en organisasjon som har flere andre team på andre geografiske lokasjoner.

De ulike AB-tiltakene hadde antall stillinger fra tretten, syv, fem, fem, fire, to og ned til ett årsverk. Tre av bedriftene hadde ansatte som jobbet under 80% stillingshjemmel i AB-tiltaket. Den bedriften som hadde en årshjemmel i AB-tiltaket delte denne på tre ansatte som også arbeidet i andre av bedriftens tiltak/tjenester.

Alle bedriftene driftet i tillegg til AB også de arbeidsrettede tiltakene og også APS⁴, og fem av bedriftene drifter VTA⁵. Fem av syv hadde også Avklaringstiltak. I tillegg hadde de fleste også andre tiltak/tjenester og/eller ulike kurs.

4.1.2 Grunnlagsinformasjon om den som har svart på undersøkelsen

Respondentene som har svart på undersøkelsen var to menn og fem kvinner. En av respondentene var leder på toppleder-/virksomhetsnivå, tre var leder på avdelingsnivå og tre på teamnivå.

⁴ Arbeidspraksis i skjermet virksomhet

⁵ Varig tilrettelagt arbeid

Ledernivå	Jobbet med arbeidsmarkedstiltak	Arbeidet i samme bedrift	Vært leder av AB-tiltak
Toppleder/virksomhetsleder	Over 10 år	Over 10 år	2-5 år
Avdelingsleder A	Over 10 år	Over 10 år	Under 2 år
Avdelingsleder B	2-5 år	2-5 år	2-5 år
Avdelingsleder C	Under 2 år	Under 2 år	Under 2 år
Teamleder A	Over 10 år	Over 10 år	2-5 år
Teamleder B	5-10 år	5-10 år	Under 2 år
Teamleder C	2-5 år	2-5 år	2-5 år

Figur 18 Oversikt over respondentenes ledelsesnivå og ansettelsestid innen arbeidsrettede tiltak

Tabellen viser hver respondents ledernivå i sammenheng med arbeidserfaring innen arbeidsmarkedstiltak, ansettelsestid i nåværende bedrift og hvor lenge de har ledet AB-tiltak.

Hva respondentene arbeidet med før de ble ansatt i nåværende bedrift

To respondenter har tidligere utdanning fra henholdsvis arbeid som vernepleier med videreutdanning innen psykisk helsearbeid og lærer. Begge har erfaring fra arbeid med psykisk utviklingshemmede i tidligere arbeid, de har hatt lederfunksjoner og begge har også drevet selvstendig næringsdrift innen gårdsdrift og butikk. Tre respondenter har tidligere arbeidet med opplæring og veiledning. Disse har bakgrunn som henholdsvis lærer, teologiutdannet, og fra spesialpedagogisk tilretteleggingsarbeid. En person har bakgrunn med utdanning og erfaring fra reiselivet og fra oppfølging av sykemeldte på trygdekontor. En respondent har bakgrunn fra service og bemanningsbyrå med rekruttering til fagfelt kantine og butikk. Den siste respondenten har sin bakgrunn fra ledelse av virksomheter i private næringsliv innen butikkbransjen og arrangering av konserter. I tillegg representerer respondentene erfaring fra arbeid med personer med autisme, døve, døvblinde og hørselshemmede, som fengselsbetjent og miljøarbeider innen barnevern.

Av utdanningsbakgrunn har en av respondentene fullført utdanning på hovedfag eller masternivå (teologi), og fire personer er i ferd med å ta utdanning på dette nivå (blant annet fag som sosiologi/statsvitenskap og økonomi/styrekompetanse). Tre personer har 3-årig høyere utdanning som høyeste fullførte utdanning, og to personer har fullført en videreutdanning (psykisk helse og yrkespedagogisk utviklingsarbeid). Utdanningen respondentene representerer er innen pedagogikk, yrkespedagogikk, samfunnsvitenskapelige fag, sosiologi/statsvitenskap/menneskerettigheter, reiseliv, administrasjon/ledelse med HR, vernepleie, psykisk helse og teologi. Figur 23 viser sammenhengen mellom yrkesmessige erfaringsbakgrunner og utdanningsfelter.

4.1.3 *Opplevelse av å ha ressurser for å ivareta AB-kompetanser*

Fem av syv respondenter bekrefter at de har ressurser nok til å ivareta de kompetanser bedriften trenger for å drifte AB-tiltaket. Den ene av respondentene som ikke opplevde å ha nok ressurser, oppgir både årsaker som tidspress i egen jobbsituasjon som vanskeliggjorde strategisk tenkning og at AB-tilretteleggerne også har tidspress som gjør at de vanskelig kan frigjøres fra det daglige arbeidet for å delta i ulike tiltak for ivaretaking og utvikling av kompetanser. Den andre respondenten oppgir både økonomiske forhold som hinder og at det mangler tilgjengelige ønskelige kompetansetiltak for AB-tilretteleggere som kan styrke AB-arbeid. Denne respondenten oppgir også at ved rekruttering til AB-tiltaket er det ønsket markeds og salgserfaring, og når det er økonomi til det, deltar AB-tilretteleggerne på de ulike konferanser som er knyttet til tiltaket.

En av respondentene som opplever å ha nok ressurser poengterer at det er konkurranse om oppmerksomhet og at bedriften prioriterer gjennomgang av tiltaket og har tilført personalressurser for å gjøre dette: *”Ja, jeg vil si det. Det er konkurranse om oppmerksomhet, og vi prioriterer bl.a. nå at vi har en grundig gjennomgang av arbeidet med tiltaket vårt. Vi har også satt inn en person i fagteamet hos oss som deltar i det”*. En annen respondent som også har nok ressurser, fremhevet at som leder i en utførelsesbedrift var en nødvendig del av arbeidet å beherske arbeid under tidspress, tåle endringer og poengtere at alle har ansvar for eget liv. Samtidig berømmes bedriften for å gi mye kompetanseutvikling: *”Jeg føler jeg har de nødvendige ressursene, det å ivareta og utvikle. Nå har vi vært gjennom en periode med veldig mye sykdom og endringer i forbindelse med nye tiltak så jeg føler at det er et ganske tøft tidspress og det kreves at du er forholdsvis tøff skal du holde ut slik situasjonen har vært nå. Man har selv ansvar for eget liv og det er det viktig å ta med seg. Bedriften er veldig flink til å gi kompetanseutvikling. Det skal bedriften ha veldig ros for”*. Denne respondenten har også svart at det var ønsket kurs innen: *”innsalgsteknikk for personer som jobber i utførelsesbedrifter”*.

4.1.4 *Om særskilte kompetanser er foretrukket ved rekruttering til AB-tiltaket*

Alle respondentene bekrefter at ved rekruttering til AB-tiltaket i deres bedrift er det særskilte kompetanser som er foretrukket. En respondent uttrykker dette slik: *”Vi er ikke ute etter de samme folkene hver gang vi rekrutterer. Vi har en filosofi på at de totalt sett skal ha en god balanse mellom å skjønne den sosialfaglige verden og å skjønne en arbeids- og næringslivsverden. (...) Vi synes det er all right å ha en balanse også med folk med økonomisk*

bakgrunn, men gjerne da i kombinasjon med ulik livserfaring som vi finner egnet. Vi har etnisk kombinasjon, (...) tidligere flyktning (...) flyktningbefolkningen har jo gått hele den samme løypa selv, lært norsk og fått fotfeste i et nytt land. (...) skjele litt til sammensetningen totalt sett, altså kjønnsmessig, aldersmessig og så videre. Summen av dette her er at alle skal lære av hverandre og skal kunne summen av disse tingene. Merker at mye av det jeg sier vil ikke bare gjelde arbeid med bistand”.

En annen respondent uttrykker det på denne måten: ”*Ja, selvfølgelig er det det. Det er viktig at du i et team som AB har et litt bredt grunnlag med erfaring fra forskjellige yrker fordi vi rekrutterer personer ut i ordinære jobber, så det å kunne kjenne litt til forskjellige typer yrkesbakgrunn før du kommer inn her er en fordel. Vi vektlegger å få inn personer som kan det å håndtere mennesker, det å verdsette det enkelte mennesket, det å se mulighetene, det å tenke fremover og muligheter og ikke tenke begrensninger og håpløse tilfeller. Det at man trives i teamarbeid for vi jobber mye i team. Samtidig må man kunne jobbe selvstendig og ta selvstendige valg og også være en problem- eller konfliktløser for det hender at vi kommer i en del konflikter både når vi driver med individuell oppfølging og også ute i bedrifter med konflikter mellom arbeidsgiver og arbeidstaker”.*

Andre respondenter benevner fortrukne kompetanser som ”*Kommunikasjonsferdigheter*”, ”*praktisk kommunikasjonskompetanse*”, ”*kunnskap om lokalt næringsliv*”, og ”*personlige egenskaper i form av selgeradferd*”. En respondent presiserer at utdanningsnivået bør være som 3 årig høgskole/universitetsutdanning med foretrukket ”*(...) helse-sosialfaglig retning, gjerne med noe salg også i sin utdanning. Årsaken til dette er at vi ser at disse gruppene er gode på jobbmatch, dette ut fra både helsemessige forutsetninger og tilrettelegging med tilpassinger i forhold til dette. Når det gjelder salg, så er dette til fordel for opprettelse av plasser eksternt hos arbeidsgivere. (...) Hvordan man tar kontakt med arbeidsgivere og ”selger” inn deltagere til bedriftene*”. En siste ”*Marked og salgserfaring og fortrinnsvis høyere utdanning*”. En siste respondent presiserer motivasjon for å jobbe med mennesker som er i en brytningsfase og om modenhet: ”*(...) motivasjon for å jobbe med mennesker i en brytningsfase som de er når de er på attføring (...). Man skal være litt voksen (...). Ha en litt bred yrkesmessig erfaringsbakgrunn, litt forskjellige interesser sånn at de kan utfylle hverandre og støtte hverandre i jobben og også passe inn i teamet. Aktuelle kvalifikasjoner kan være personer med pedagogisk bakgrunn, sosialfaglig bakgrunn, psykologi og sosiologi, og ”til AB-tiltaket spesielt er at man skal og har jobba med litt forskjellig”.*

4.1.5 Introduksjonsprogram for nyansatte i AB-tiltaket

Seks av syv respondenter bekrefter at de har et introduksjonsprogram for nyansatte.

Programmet kan være mer eller mindre definert som et formelt introduksjonsprogram og det kan også gjelde for andre nyansatte enn i AB-tiltaket. Dette uttrykkes slik av en respondent: *”Vi har faste ting vedkommende skal gjennom, bl.a. deltar vedkommende på deler av ulike programmer/tiltak, for å se hvordan vi jobber. Vedkommende følger veldig tett en eller flere AB-tilretteleggere når vi har individuelle veiledningssamtaler samtidig følger den oss ut i møter med både NAV og arbeidsgivere”*. Respondenten viste også til etablert møtevirksomhet med teammøter og avdelingsmøter henholdsvis annenhver uke. En annen beskriver dette: *”Ja, vi har for folk i AB og for alle andre som jobber her. Vi har en sjekklister som alle skal ha vært gjennom i løpet av en viss tid som innebærer alt fra det praktiske som bruk av tjenestebil, men også generell fagintroduksjon. Du får også en fadder som har et særskilt ansvar for oppfølging og det å sette vedkommende i stand til å fungere i jobben. Vi har også en liten litteraturliste som en også skal gjennom som nyansatt”*. Om å bli i stand til å fungere i AB-arbeidet ble også uttrykt slik: *”(...) sakte, men sikkert gli inn i det som er AB. Det er en vei som må gås så det er ikke bare en opplæring og man kan ikke bare si ”nå skal du gjøre sånn og sånn” og så er du ferdig med det. Det er ting som må modnes så vi bruker ganske lang tid før man er ordentlig i gang.”*

Fadderordning eller løsere benevninger på at den nyansatte får følge en mer erfaren kollega nevnes av seks av syv. Andre respondenter beskriver introduksjonen som å *”Bli kjent med bedriften”*, introduksjon til tiltaket ved *”en blanding av teori og praksis over i hvert fall en to til tre ukers tid, hvor man får lov til å være med på samtaler først, kunne lese mapper, så gå på samtaler etter det og etter hvert begynne å ha en deltaker som man da har selv, men som en annen i teamet er med på første møtet med”*. De fleste konkretiserer at målsetningen er at alle skal delta på en eller flere av kursene *”Basiskurs i utføring”*, *”Karriereveiledning”*, *”Kurs i AB-metodikk”*, *”EU tegnspråkopplæring”* eller mer generelt som innen temaer som *”Kartlegging, opplæring, salgsmetodikk, veiledning”*.

4.1.6 Belønningssystem for motivering av ansatte i AB- tiltaket

På spørsmålet om bedriften har et belønningssystem eller virkemidler som er ment å påvirke motivasjon hos ansatte i AB-tiltaket svarer to respondenter at det finnes, og fem at det ikke finnes.

Tre av respondentene som har svart at belønningssystem finnes uttrykker det i form av økonomisk uttelling. En forteller det slik: ” *Der må jeg si ja for noen. Vi bruker dette som et belønningssystem på faste stillinger [betyr: bonus når en tilrettelegger har bidratt til at en arbeidssøker har fått fast jobb]. Vi har prøvd oss på en variant hvor vi har gjort det individuelt og så er det en gruppe på fire som har jobbet med gruppebonus. Folk svarer veldig forskjellig på hvorvidt de lar seg motivere av det eller ikke. De fleste sier vel at det ikke gjør så mye fra eller til i forhold til motivasjon, så er det kanskje en eller to som har sagt at dette er noe de blir trigget av og synes det er en god motivator.* En annen beskriver det slik: ” *Vi er egentlig avhengig av inntekter fra [spesifikt type]markedet. Vi har en avdeling som har gjort det veldig bra og det er ett av tiltakene som sørger for at vi har blå tall i bedriften og ikke røde tall. Da hender det at vi får litt ekstra for det, men i situasjoner hvor markedet er tøft slik det er i dag...”.* Siste uttrykker det slik: ” *Bonus utløses i det en ansatt formidler en deltager til ordinært arbeid, det vil si fast arbeid eller vikariat lengre enn 3 mnd. Bonusen ble opprettet da vi ønsket å prøve ut dette for å se om det ville påvirke antall overganger til ordinært arbeid, noe det også har gjort. Det blir en gevinst for vår ansatte om de får til resultater. Vi har ikke erfart at noen har formidlet en deltager kun for å få bonus, dette da vi også ser på at formidlingen er i tråd med deltagers ønsker og behov”.*

En av de respondentene som også beskriver å ha belønningssystem i form av økonomisk uttelling beskriver også belønning/motivator i form av goder virksomheten tilbyr: ” *Det er en del karrieremuligheter i en bedrift som vår, ikke minst sideveis med at vi stadig er med i anbudsrunder og hvis vi da vinner en anbudsrunder, så har vi nye prosjekter som skal løfte. Folk som har vært her en stund og som ønsker det vil ha mulighet til å få nye utfordringer. Vi har noen goder i forhold til fagutvikling og at de ansatte kan ta ut en lesedag hver måned. Vi har noen føringer på hva de skal brukes til. Folk får vel nesten aldri tid til det, men det er mulig å trene en time i uka i arbeidstida”.*

Enda en av respondentene som beskriver å ha belønningssystem i form av økonomisk uttelling presiserer også belønning/motivator i form av opplevelser av at arbeidssøker får et rikere liv: ” *Ellers, virkemidler som benyttes for motivasjon, så er vel ikke det så veldig mye i attføringsbedrifter. Det som egentlig ofte ses på som en belønning når du jobber i en attføringsbedrift er at du lykkes med mennesker, det at du får dem ut i en jobb og det at du ser at når du er ferdig med en person i tiltaket så ser du at vedkommende har fått et rikere liv og det er vel egentlig den belønningen vi tenker på vi som jobber her. Hadde vi vært ute etter å bli*

rike og komme langt så hadde vi ikke jobbet i en attføringsbedrift”. Samme respondent uttrykker også belønning/motivator i form av anerkjennelse, ros og praktisk tilrettelegging av arbeidssituasjon: ”Jeg har i hvert fall et veldig stort fokus på å vise glede og rose den enkelte når den har gjort en god jobb. Vi har slitt med å holde oss à jour på rapporter og vi har prøvd litt forskjellige måter å løse det på blant annet med å ha rapportkvelder hvor vi går til innkjøp av pizza og brus slik at vi kan ha litt av den sosiale biten samtidig som at vi slipper å ha telefoner og kan jobbe mer bevisst med det i en fire, fem, seks timers tid. Og det har jeg opplevd som veldig positivt. Jeg ser også viktigheten av å rose en person at ”Nå nærmer du deg faktisk å bli à jour med rapporter, nå har du jobba veldig bra, jeg er stolt av at du er her og jeg er glad for at du er her”. Og det ser jeg at det trenger ikke være så mye mer enn det som gjør at folk stråler og er veldig takknemlig og synes dette her er veldig all right for de blir sett og hørt og det mener jeg er veldig viktig”.

Ved fravær av belønning som motivator beskrives: ”(...) i perioder hvor man står på og jobber veldig, veldig mye for å holde tritt med alt du skal gjøre er det klart at å få en klapp på skuldra hvor noen kanskje stikker innom og sjefen spør hvordan går det – går det bra med deg, du har gjort en kjempejobb og der tror jeg nok at det kan være en liten jobb og gjøre. (...) jeg tror ikke jeg er alene om å si det i attføringsbedriftene og jeg har faktisk også hørt andre som har snakket om det samme”.

4.1.7 Hvordan AB-tiltaket var organisert

Hvordan AB-tilretteleggerne er organisert med tanke på å være samlet eller geografisk adskilt, i team eller tilretteleggergruppe, annet.

Alle respondenter beskriver at AB-tilretteleggerne er organisert i team eller grupper som er geografisk samlokalisert. Tilretteleggerne hadde enten kontorer hver enkelt, kontorer ble delt eller så arbeidet de i åpne landskap. Samlokaliseringen kan også være med andre team som også driftet andre typer arbeidsrettede tiltak, tjenester eller kurs.

En av respondent utdyper at en AB-stilling er delt mellom tre personer som også inngår i andre team i virksomheten: ”En stilling deles mellom tre ansatte som også arbeider på de andre tiltakene. Samlet geografisk sett, inngår i øvrig team”. En annen presiserer at de grupperer AB-tilretteleggerne ”to og to i team der det er vurdert som hensiktsmessig. Alle deltakere har en primær- og en sekundærkontakt blant tilretteleggerne”.

På hvilken måte AB- tilretteleggere deler kompetanse.

Kompetansedelingen beskrives delvis som planlagte kompetansetiltak, strukturelt tilrettelagte møter eller arenaer og delvis i det daglige arbeidet hvor AB-tilretteleggerne treffes uformelt i hverdagssituasjoner.

Planlagte kompetansetiltak /kompetanseutvikling for alle attføringsfaglige beskriver en respondent ved fagdager, case-dager, utdanning og kurs med filosofi om deling av kunnskap og å lære ved deltakelse i undervisning både som den som underviser og den som blir undervist: ”*Da må jeg svare dels for AB og dels for hele huset*”. (...) ”*Kompetanseutviklingsplanen vår er i veldig stor grad tufta på deling av den kompetansen vi har slik at vi har for hele huset halve fagdager. Vi har også noe som vi kaller case-dager som vi har 5 ganger i året som i veldig stor grad baserer seg på at vi deler med hverandre. Dette er ut fra en filosofi om at det å undervise er også en måte å lære på. Vi har til enhver tid folk som driver med videreutdanning eller kurs og hvor det jobbes ut fra at det skal komme hele organisasjonen til gode. Nå har vi faktisk også startet utdanning i samarbeid med en skole, hvor vi bruker noen krefter her på huset, men har også andre forelesere, og 2 ansatte er studenter*”. En annen beskriver at det forventes at det deles kunnskap når noen eksempelvis har vært på kurs: ”*Vi deler på den måten at i teammøtene vi har hver 14. dag (...) og møter som vi kaller attføringsfaglig kompetansemøte. (...) Der har vi det slik at hvis en er ute så forventes det at en skal fortelle de andre her på bedriften hva vi har lært og opplevd slik at vi kan ta diskusjoner på det*”.

Alle respondentene beskriver at de har ulike typer møter som teammøter og avdelingsmøter enten ukentlige eller hver annen uke. En uttrykker det slik: ”*Det er satt ned case-grupper som reflekterer over egen praksis og det deles erfaring en gang i uka. (...) AB-tilretteleggerne har ukentlige timeslage case-møter - der er de fordelt på to grupper. Vi har også egne AB møter hver 14. dag*”. Respondenten som har fordelt en AB-stilling på tre ansatte som også utfører arbeid innen bedriftens øvrige tiltak presiserer at de har ”*tverrfaglige møter*”. En respondent forteller at de ved behov utvider teammøtet med kollegaveiledning og på teammøter har de som tema nyheter fra NAV og de drøfter hvordan de felles kan forstå og forholde seg til det.

Om de hverdagslige situasjoner hvor AB-tilretteleggerne sammen gir hverandre kollegial veiledning, råd og kollegial støtte, beskrives dette slik av en respondent: ”*Vi har jo veldig mye kollegial veiledning, det bruker vi hver dag. Vi sitter vegg i vegg med hverandre her og det gjør at har vi en problemstilling er det ikke verre enn at vi får til et lite møte og diskuterer eller at vi går inn til naboen for å høre om ”har du noen forslag på hvordan jeg kan jobbe eller tenke*

her”. (...) vi er fler som kan gi oss litt påfyll og være med å dra lasset når det er tunge arbeidssøkere. Det hender jo også innimellom at man er litt sliten, og da er det veldig godt å ha et positivt og godt arbeidsmiljø hvor vi bryr oss om hverandre og hjelper hverandre til å finne tilbake til det positive og at dette her får vi til i fellesskap”. En annen uttrykker det slik: ”Kompetanse deles i det daglige arbeidet ved at kollegaer trekkes inn og rådspørres ved behov”. En utdyper de daglige uformelle sammenkomstene som gir mulighet for refleksjon og diskusjon: ” Så hender det innimellom at vi har fredagskaffe hvor vi da prater litt sammen om hvordan uka har vært og i tillegg de av oss som begynner tidlig om morgenen tar gjerne en kaffekopp og forteller litt om hvordan dagen er og hvilke utfordringer vi har og slik sett har vi en del arenaer hvor vi kan diskutere og snakke litt rundt det”.

Om flere AB-tilretteleggerne samarbeider med de samme arbeidssøkerne, eller om det er noen kriterier som gjør at enkelte AB-tilretteleggere samarbeider med visse arbeidssøkere og i så fall hvordan dette foregår.

Alle respondenter har svart at alle AB-tilretteleggerne skal kunne arbeide med alle arbeidssøkere. Seks av syv respondenter har svart at samarbeid med de samme arbeidssøkerne foregår kun i liten grad. En respondent beskriver at der det er hensiktsmessig jobbes det sammen om en arbeidssøker. Fem respondenter har beskrevet at det kan vurderes matching av AB-tilrettelegger og arbeidssøker. Alle har svart at ved behov trekkes det inn ressurspersoner.

Respondenten som forteller at der det er hensiktsmessig jobber AB-tilretteleggere to og to som team rundt en arbeidssøker, og at alle deltakere har en primær- og en sekundærkontakt blant tilretteleggerne. Sammenlagt tre respondenter har forklart at de benytter en tilrettelegger som har hovedkontakten og en annen som støtter og er bi- eller sekundær. Samarbeidet har primært vært å snakke sammen om prosessen, enn sammen møte arbeidssøker. To respondenter forteller om tidligere erfaringer med at flere tilretteleggere samarbeidet med en eller flere arbeidssøkere. En beskriver dette ved at to tilretteleggere samarbeidet med samme arbeidssøkere i tilfelle sykdom/fravær og lignende: ”Tidligere hadde vi som mål å ha en AB-tilrettelegger til den enkelte arbeidssøker i tillegg til å ha en som er nr. 2. Dette for å ivareta arbeidssøkeren ved sykdom, fravær etc. Det vi erfarte etter hvert var at det var veldig vanskelig å få tiden til å strekke til når man hadde 12 arbeidssøkere så det har vi faktisk gått mer og mer bort fra”. Den andre fortalte at ved fellesinntak var to AB-tilretteleggere som samarbeidet om en gruppe arbeidssøkere: ”Der har vi gjort en del forsøk på mer gruppetilnærminger hvor vi har hatt introduksjonskurs som da kanskje to har kjørt som har fortsatt å samarbeide med oppfølging av deltagere, så vi har fått en del slike fellesinntak som vi har gjort mer gruppebasert. Vi gjør ikke

det akkurat nå, men det er slikt vi har prøvd ut en del ganger og ser at det har vært nyttig for mange. Det ser ut som at noen nyttiggjør seg veldig en slik gruppetilnærming, andre har behov for noe annet. Vi har kanskje tenkt at vi innenfor AB-ramma skal kunne gjøre begge deler ut fra hva vi har mulighet til til enhver tid. At vi da kanskje kan treffe folk flest”.

Fem av respondentene svarer at dersom noen AB-tilretteleggere har særskilte kvalifikasjoner i form av erfaring eller utdanning, kan det vurderes matching mellom AB-tilrettelegger og arbeidssøker, uttrykt av en: *”Der gjør vi vurderinger fordi det vil være arbeidssøkere med bestemte yrkesønsker eller hvor vi på en eller annen måte tenker at her har vi definitivt en person som er best egnet på det. Det kan være et annet eksempel; vi begynner etter hvert å få ganske mange med Asperger syndrom og det er det noen av oss som kan en god del om. Vi har en idé om at alle i prinsippet skal kunne jobbe med alt, men vi prøver å finne gode matcher ut fra bakgrunnen til tilretteleggerne”.* En annen respondent sier at dersom det holdes gruppeinntak vurderes hvilken AB-tilrettelegger som passer best i forhold til den enkelte arbeidssøker i forhold til bakgrunn og kjemi: *”Ja, det vil jeg absolutt si. Vi har når det gjelder inntak av arbeidssøkere så gjennomfører vi det på to måter. Det ene er via gruppeinntak hvis det var flere som avslutter samtidig, ellers har vi individuelle inntak. Når vi har gruppeinntakene blir det vurdert nye arbeidssøkere som vi ser vil passe best sammen med den enkelte AB-tilrettelegger. Vi AB-tilretteleggere er også forskjellige. Vi har forskjellig bakgrunn og er forskjellige mennesker som da vil passe bedre sammen med enkelte typer mennesker kontra andre. (...) viktig at man har en god dialog og en god kjemi. Har man en god kjemi kommer man lengre enn hvis man skal slite med hverandre og egentlig ikke ”tåler trynet” på hverandre. Vi prøver å tilrettelegge i den grad vi har mulighet til det”.* En tredje beskriver en fordeling etter: *”Kjønn, alder og erfaring”*, nok et lignende utsagn er: *”(...) i forhold til hvem som har tid, kapasitet og interesse”, og ”Enkelte arbeidssøkere får tildelt tilrettelegger etter tilretteleggers kompetanse/utdanning (eks. rus).*

Ellers beskrives det at det foregår mye samarbeid i form av kommunikasjon mellom AB-tilretteleggerne og eventuelt andre ressurspersoner rundt arbeidssøkere. Dette kan være i form av formelle (avtalt og planlagte) møter hvor det diskuteres og reflekteres rundt de enkelte samarbeid, rådgivning og, som tidligere nevnt møtevirksomhet og ulike arenaer for diskusjon rundt case med mer (ref svar om hvordan kompetanse deles). I tillegg trekkes det frem kollegial støtte i hverdagsdiskusjoner i ganger eller over en kaffekopp En respondent uttrykker at teamleder og AB-tilrettelegger gjennomgår månedlig samarbeidsprosessen med de enkelte

arbeidssøkerne: *”Samtidig som jeg som teamleder gjennomfører månedlige møter med den enkelte AB-tilrettelegger Jeg gjennomgår da arbeidssøkerne hver måned med den enkelte for å se på fremdrift fra forrige gang, status og bistå da ved evt. problemstillinger som vi kan ta i fellesskap. Det gjør at man hele tiden har litt oversikt på hvordan den enkelte arbeidssøker er og hva den enkelte har å jobbe med og stri med i det daglige. Det er klart at der det er utfordrende arbeidssøkere som er litt tunge der hender det nok at vi er flere på møtet for å dra lasset sammen og kunne komme med innspill”*. Andre har nevnt *”tverrfaglige møter”* og andre utenfor AB-teamet er med på diskusjoner: *”Ofte er dem andre med i diskusjoner rundt arbeidssøkerne. Avdelingsleder er av og til med som 2. konsulent i spesielt vanskelige saker”*.

Om alle AB-tilretteleggere gjør de samme aktivitetene/arbeidsoppgavene eller er det noen som har ansvaret for visse aktiviteter.

Vedrørende om alle AB-tilretteleggerne ved respondentenes bedrift gjør de samme aktivitetene/arbeidsoppgavene svarer seks av syv at det er slik hos dem. To respondenter forteller om hvilke hensyn som legges til grunn for varianter av at visse aktiviteter gjøres av andre enn nødvendigvis den AB-tilretteleggeren som har det primære samarbeidet med arbeidssøker.

Seks respondenter svarer at alle AB-tilretteleggere har de samme aktivitetene/arbeidsoppgavene. En av disse nyanserer at: *”Bistand fra ansatte med kompetanse på problemområde benyttes ved behov”* og en annen at avdelingsleder har introduksjonssamtale med alle deltakere før tilrettelegger tildeles. Nok en respondent forteller at flere av tilretteleggerne har ansvar for forskjellige andre oppgaver internt i bedriften ved siden av sine egne AB-oppgaver. Slike andre oppgaver kunne være jobbklubb, anbud, temasamlinger og et annet tiltak.

En beskriver at der det er mulig for tilpasninger tas det hensyn til hvilken arbeidsmetode/aktiviteter den enkelte AB-tilrettelegger trives med og at den enkeltes kompetanse kan det tilrettelegges: *”(...) vi har hatt kurs og gruppetilnæringer så er det noen som trives godt med å jobbe på den måten, mens andre kanskje ikke vil gjøre det, så slike ting tar vi hensyn til. Men, prinsippet er at alle skal kunne gjøre alt, men vi har vel relativt god oversikt over den særskilte kompetansen til hver enkelt, så vi har mulighet til å tilpasse det”*.

En respondent uttrykker at de vurderer om noen ved bedriften kan benyttes som ressurspersoner i det faglige arbeidet eller i motivasjonsarbeid i forhold til å være personer med spesielle bakgrunner og ressurser: *”Nå har vi ansatt en person som vil ha fagansvaret her på*

(...) psykisk helse og vil da være en veileder og rådgiver for oss i tilfeller hvor vi har personer med psykiske utfordringer som vi mener er vanskelige. Vi har noen som da har jobbet som lærer tidligere. (...) Vi har også hatt en person som kommer fra [øst-Europa] og er veldig fin å bruke når det gjelder personer som kommer inn til Norge som sliter med det å lære språket. Personen har lært språket ved å være ivrig på å lese bøker, og å delta i det norske samfunn. (...) Vi har en person som fyller 67 år nå til sommeren (...) som ble arbeidsledig som 65-åring. Personen bruker vi gjerne når det gjelder arbeidssøker som blir arbeidsledige i voksen alder (...) til å dra i gang motivasjonen igjen. (...) Vi prøver gjerne å dra frem hendelser som også vi som AB-tilretteleggere har erfart som er positive i livet, og det bruker vi også å formidle til arbeidssøkere vi ser sliter innen de områdene jeg har nevnt nå. Har vi personer som ønsker å jobbe i grafisk avdeling så har vi en person med lang erfaring innen grafisk bransje og selvfølgelig vil da få de arbeidssøkerne som vil utdanne seg innen det. (...) utdannet innen reiseliv, og får da ofte personer som har ønske om å ta den retningen eller som gjerne kunne tenke seg noe innen hotell og reiseliv eller restaurant”, samt at en annen forteller at en tilrettelegger har spesiell kompetanse som ergoterapeut og egner seg veldig bra til eksempelvis å tilrettelegge på arbeidsplassen for lidelser som fibromyalgi med mer.

Hvordan foretas beslutningen om inntak av arbeidssøkere til AB-tiltaket?

Fem av syv respondentene viser til at det er NAV som bestemmer hvilke arbeidssøkere de mener at AB-tiltaket er det rette for. To respondenter beskriver at de har påvirkning på om arbeidssøkeren skal tas inn i deres AB-tiltak eller ikke: ”I førstesamtale mellom leder og arbeidssøker, i visse tilfeller medvirker NAV”, en annen ”Hvis en person kommer til meg og ikke vet hva arbeid med bistand er og NAV ikke har klart å forklare det og de tror at det er noe helt annet og det viser seg at det er en utredning og ikke kan komme seg i arbeidsaktivitet for eksempel det nærmeste halve året, så er det jo ikke noe poeng, og da har jeg avvist. Men ellers har vi en sånn filosofi hos oss at alle fortjener en sjanse og vi plukker ikke folk etter hvem vi tror kommer i jobb eller ikke.”

Ellers uttrykkes inntaket slik: ”Tas inn fortløpende, ingen avvises, tas inn etter dato for innsøking”, en annen: ”Inntakskoordinator mottar saker som tas opp og fordeles i avdelingsmøte”, og ”Inntak gjøres på bakgrunn av søkeliste, ut fra søkedato og/eller ut fra individuelle behov. Avgjøres av leder i samråd med ansvarlig person i NAV (fylket)”.

To respondenter beskriver nyanser i forhold til om AB-tiltaket er det rette for arbeidssøker. En problematiserer at NAV har satt krav til resultat⁶ på AB-tiltaket: ” Ja, det er et godt spørsmål. Jeg hadde møte med NAV i går. Det er NAV som søker inn til oss og [bedriftsnavn] har i veldig stor grad en løs politikk. Vi har i grunnen prøvd å få til noe med arbeidssøkerne NAV har bedt om et tilbud til. Mens i forhold til nåværende kravspesifikasjoner i arbeid med bistand og tanker om hvordan tiltakene skal brukes og krav til resultat så har vi i vårt samarbeid med NAV lokalt i [stedsnavn] vært veldig romslige med hvem vi har tatt inn. Det er da kanskje arbeidssøkere som har fått AB- tiltak hos oss som i stor grad har vært brukt til avklaring. (...) Vi skal jobbe med å bli bedre, men det er en viss sammenheng med hvilke personer som søkes inn til oss. Innsøkinga skjer via NAV og inntil nå har de stort sett kommet til oss og så har vi forvaltet en venteliste. Mye av de tilfellene, 99 av 100, så har vi gitt et tilbud til de som er sendt, men der blir det endringer nå”. Den andre respondenten henviser til at de tar opp med NAV i etterkant av at et samarbeid er startet opp, at arbeidssøkere ikke er klare for AB-tiltaket selv om NAV har ment dette: ” Der har vi ikke så veldig store valg. Vi må bare gjennomføre inntakene etter hvert som de kommer inn. Vi får en søknad fra NAV, den skal vi prioritere. Har vi 5 på venteliste så plikter vi å ta inn den som har stått på venteliste lengst. Selvfølgelig er det lov å bruke hodet og tenke logisk. Man skal alltid gi et menneske en mulighet, men samtidig hvis man ser at Arbeid med bistand er feil tiltak, med det mener jeg hvis man ser at en person ikke i det hele tatt er klar for å gå ut i jobb. Man sliter kanskje med psykiatri, man sliter med alkoholproblem, da er det viktig at de som AB-tilretteleggere diskuterer det selvfølgelig i teamet sammen med meg og at vi gir tilbakemelding til NAV arbeid og saksbehandler der at vedkommende person vurderes som ikke klar for et AB-tiltak. Der har vi møtt veldig mange gode tilbakemeldinger fra NAV på at det forstår de og prøver å tilpasse ut fra de erfaringene vi har gjort”.

4.2 Undersøkelsens del 2

Undersøkelsens del to er rettet direkte mot kompetanser relevant for AB-tilretteleggerne, mens undersøkelsen del en var rettet mot virksomheten, respondenten og AB-arbeidet i virksomheten. Dette kapitlet vil derfor vise til svar AB-ledere har gitt i forbindelse med utvalg av kompetanser, beskrivelse av ivaretaking av kompetansene og eventuelle utfordringer som oppleves.

⁶ Samarbeidsavtalene mellom NAV fylke og attføringsbedriften beskrives visse krav til eksempelvis 50 % av arbeidssøkerne skal ved avslutning i AB-tiltaket ha ordinært arbeid.

4.2.1 Oversikt over utvalg av kompetanser

Det refereres til vedlegg F for den komplette oversikten med den opprinnelige listen og tilføyelsene, samt antall svar på hvilken gradering. I tabellen nedenfor det påført 10 nye kompetanser fra respondentene med min vurdering av hvilken type kompetanse og –komponent som tilføyelsene tilhører. Vurderingen har sitt grunnlag i kapitlene Kompetanse som begrep og Utarbeidelse av spørreskjema.

Respondentenes tillegg av kompetanser på kompetanselisten

16.	Relasjonskompetanse	1		M	H
17.	Kunnskap om arbeidsmarkedets svingninger.	1		Fa	K
18.	Kunnskap om hjelpeapparatet.	1		Fa	K
19.	Kunnskap om andre kulturer.	1		Fa	K
20.	Tegnspråk og døvefaglig kompetanse.		1	M	H
21.	Høyskole/universitetskompetanse.	1		M	H
22.	Salgsfremmende adferd.	1		M	Fe
23.	Markedskunnskap, salgsfremmende.	1		M	Fe
24.	Mestre å ha fokus på arbeidssøkers mål.	1		M	H
25.	Motivere arbeidssøker over tid.	1		M	H

Figur 19 Oversikt over tilføyelsene respondentene har gjort på kompetanselisten

Her følger forklaring på tilføyelsene (der de finnes) og min begrunnelse for kategoriseringen:

- **Relasjonskompetanse.** Relasjonskompetanse gjelder i alle relasjoner AB-tilrettelegger har, som arbeidssøker, arbeidsgivere, andre samarbeidsparter og kollegaer: ”*Det spørres på hvilket nivå du legger det, men en overskrift da er relasjonskompetanse da og i like stor grad i møte med de arbeidssøkerne du jobber med som arbeidsgiver og for så vidt også med samarbeidspartnere er det kjempeviktig. Vi har også prioritert ganske mye på opplærings siden på ting som samtale. (...) Slike ting som å kunne kartlegge godt og få fram nyttig informasjon, skape relasjon. Relasjonskompetanse er i videste forstand noe det viktigste i denne jobben, fordi det funker alle veier. Det funker i forhold til arbeidsgivere, medansatte for den saks skyld*”. Relasjonskompetanse har med menneskesyn, personlige oppfatninger og opplevelser av egen mestring i ulike relasjoner. Denne kompetansen vil påvirke hvordan AB-tilretteleggeren møter andre mennesker, hvilket igjen kan ha betydning for hvordan relasjonen kan bidra til et hensiktsmessig samarbeid i de ulike relasjonene. Hva AB-tilretteleggeren kan få med seg av informasjon ved å være i de ulike relasjonene, har verdi for dennes faglige, skjønnsmessige vurderinger. Relasjonskompetanse kategoriseres som meta-/metodekompetanse og kompetansekomponent holdning.

- **Kunnskap om arbeidsmarkedets svingninger, Kunnskap om hjelpeapparatet og Kunnskap om andre kulturer.** Respondenten kalte disse kompetanser som ”*samfunnsmessig allmennkunnskap*”. Dette rommer også kunnskap om hjelpeapparat, slik at AB-tilrettelegger kan kanalisere arbeidssøker til den rette profesjonelle instansen og unngå å være ”totalterapeut”: ”*Vi jobber stadig med arbeidssøkere som har mye støy i livet sitt og kanskje mange ting å ”bale” med. Det å ha nok kunnskap om annet hjelpeapparat slik at en kan bistå i at arbeidssøkere får kanalisert ting dit det skal. Det er viktig for å kunne gjøre en god jobb som AB-tilrettelegger så en kanskje ikke blir sittende som en slags totalterapeut. Jo mer oversikt vi har jo bedre er vi i stand til å sortere hva vi er gode hjelpere til og hva andre er gode til*”. Kunnskap om andre kulturer i samarbeid med arbeidssøkere som kommer fra andre kulturer: ”*Vi har flere med flyktningsbakgrunn i ansattgruppa her. Vi deler også en del kulturkunnskap som også er nyttig i møtet med enkeltpersoner, ikke med alle. Det har vært veldig nyttig for oss. (...). Det er greit å vite at det kan oppstå et problem hvis en muslim skal jobbe i en ferskvaredisk med svinekjøtt f.eks*”. Respondenten har benyttet ordene ”kunnskap om”, hvilket er kompetansekomponeent kunnskap. I henhold til hvordan jeg har valgt å kategorisere kompetansekomponeent kunnskap sammen med kompetansetyper (figur 17), betyr det at disse tilføyelsene kategoriseres som fagkompetanse.
- **Tegnspråk og døvefaglig kompetanse.** Tegnspråk er et språk som krever særskilt kompetanse av AB-tilrettelegger da det både kreves teknisk kunnskap om språket, ferdigheter i å benytte språket, samt at det må mestres å benytte dette relasjonelt (ref begrunnelse for relasjonskompetanse). Dette kategoriseres som metode-/metakompetanse og kompetansekomponeent holdning.
- **Høyskole/universitetskompetanse.** ”*Kravet er minimum 3 årig høyskole eller universitetsutdannelse. Foretrukket er helse-sosialfaglig retning, gjerne med noe salg også i sin utdannelse. Årsaken til dette er at vi ser at disse gruppene er gode på jobbmatch, dette ut fra både helsemessige forutsetninger og tilrettelegging med tilpassinger i forhold til dette. Når det gjelder salg, så er dette til fordel for opprettelse av plasser eksternt hos arbeidsgivere*”. Profesjonsutdanninger, eller andre utdanninger på samme nivå og i tilsvarende omfang, gir et kunnskapsnivå og ofte en viss trening av ferdigheter. Dersom utdanningene også rommer yrkesetiske retningslinjer, fagetikk eller annet som har med reguleringer av hva som er ”god” eller ”dårlig” utførelse av faglige oppgaver, kan de være

holdningsdannende. Sammenlagt gir dette grunnlag for å definere denne kompetansen som kompetansetype meta-/metode og kompetansekomponent som holdning.

- **Salgsfremmede adferd og Markedskunnskap, salgsfremmede.** AB-tilrettelegger må ha kunnskap om lokalt arbeidsmarked, arbeidsgiveres behov og arbeidssøkers ressurser og begrensninger, og kunne omsette den kunnskapen til å være salgsfremmede. Salgsfremmede atferd er en teknisk ferdighet. I tillegg til ferdigheten kreves et faglig analytisk skjønn. Dette er en kompetanse som innebærer å analysere og vurdere hva som i ulike kontekster er salgs-”fremmede”. Kompetansetypen er dermed meta-/metodekompetanse og kompetansekomponenten er ferdigheter.
- **Mestre å ha fokus på deltakers mål.** Beskrivelse fra respondenten av elementet: *”Det er kjempeviktig for AB-tilretteleggeren å ”glemme seg selv” (...), det er ikke målet til tilretteleggeren som skal nås, det skal være fokus på målet til deltakeren. (...). At ikke folk [AB-tilretteleggere]lar det gå prestisje i noe for da mister man fokus på det som faktisk er til et beste for den som er der for å få noe ut av tiltaket”.* Dette er en kompetanse som innebærer å analysere og vurdere egne profesjonelle oppfatninger og sette dette i sammenheng med arbeidssøkers situasjon. Refererer også til beskrivelser av relasjonskompetanse. Å mestre å ha fokus på deltakers mål, settes til å være kompetansetype meta-/metodekompetanse og kompetansekomponenten er holdning.
- **Motivere arbeidssøker over tid.** Beskrivelsen til respondenten for tilføyning av elementet: *”Og så tenker jeg at det er kjempeviktig å ha evnen til å motivere folk over tid. (...) det som faktisk er realiteten er at de fleste må motiveres over tid og hvis man ikke gir opp kan noe som virket helt håpløst første gangen kan om to måneder virke veldig mulig. (...) Fordi det handler om å ha en vilje når du gjør en jobb til å se mennesket som menneske og ikke som et instrument det er ikke en knapp å trykke på og si ”nå er du motivert” det er en prosess.”* Dette er en kompetanse som innebærer å oppfatte hva som gjør til at arbeidssøker blir motivert, og omsette dette hensiktsmessig for arbeidssøkeren. Det kreves faglig analytisk skjønn i den særskilte sammenhengen det individuelle samarbeidet foregår i. Refererer også til beskrivelser av relasjonskompetanse. Å motivere arbeidssøker over tid, settes til å være kompetansetype meta-/metodekompetanse og kompetansekomponenten er holdning.

Antall kompetansetyper og -komponenter

Totalt antall svar innen hvilke kompetansetyper og -komponenter vises i tabellen nedenfor.

Gradering	Kompetansetyper		Kompetansekomponenter		
	Fagkompetanse	Meta-/metodekompetanse	Kunnskap	Ferdigheter	Holdninger
"Svært viktig"	30	67	30	33	34
"Viktig"	8	10	8	4	6
Sum	38	77	38	37	40
Sjekksum	38 + 77 = 115		38 + 37 + 40 = 115		

Figur 20 Oversikt over antall respondenter som har krysset av for kompetansetyper og -komponenter

Antall respondenter som har svart er 7 (N=7). Ved at alle har svart på alle av de 15 på listen er antall svar er derfor: $7 * 15 = 105$ på den opprinnelige listen + tilføyelser på listen: $10 * 1 = 115$ antall svar. På listen er det dobbelt så mange meta-/metodekompetanser som er krysset av i forhold til fagkompetanse, mens det er en ganske lik fordeling mellom fremheving av kompetansekomponentene kunnskap, ferdigheter og holdninger.

Oppsummering av svar på kompetanselisten

Alle kompetansene på listen i undersøkelsen ble krysset av som enten "Svært viktig" eller "Viktig" å ivareta.

Alle respondenter krysset av for "Svært viktig" på at kompetansene på listen med nummer: 10, 12 og 13 skal ivaretas. Disse kompetansene er tre av fem om AB-tilretteleggeren som profesjonell i relasjonelt arbeid og omhandler: å tilrettelegge arbeidsoppgaver/-situasjon som fremmer arbeidssøkers ressurser og reduserer begrensningene, skjønnsutøvelse i henhold til arbeidssøkers og AB-tiltakets verdier og AB-tilretteleggers vilje til kontinuerlig å evaluere egen kompetanse.

Seks av syv respondenter har svart at kompetansene på listen med numrene: 1-4, 6, 8, 9, 11 og 15 var "Svært viktig" å ivareta. Dette er kompetanser i forbindelse med kartlegging, brukermedvirkning, kontakte arbeidsgivere, gjennomføre forhandlinger med arbeidsgiver og kunnskap om hvordan arbeidssituasjon kan tilrettelegges for arbeidssøker, AB-tilretteleggers holdninger for å tilby likeverdige muligheter og at AB-tilrettelegger har vilje til endring og utvikling som følge av forandringer.

Oppsummering av antall kompetansetyper og -komponenter hvor minimum seks av syv AB-ledere har svart "svært viktig" på ivaretagelse av kompetansene:

Gradering	Kompetansetyper		Kompetansekompener		
	Fagkompetanse	Meta-/metodekompetanse	Kunnskap	Ferdigheter	Holdninger
"Svært viktig" 7 av 7 AB-ledere	0	21	0	7	14
"Svært viktig" 6 av 7 AB-ledere	18	36	18	24	18
"Svært viktig" minimum 6 av 7 AB-ledere:	18	57	18	31	32

Figur 21 Oppsummering av antall kompetansetyper og -komponenter hvor minimum seks av syv AB-ledere har svart "svært viktig" på ivaretagelse av kompetansene

På listen ble det tilført ti nye kompetanser, hvorav ni var markert som "Svært viktig" å ivareta og en var markert som "Viktig". Ingen av kompetansene var direkte sammenfallende, selv om sammenhenger kan konstrueres. Av de tilføyde kompetansene var dette syv meta-/metodekompetanser og tre fagkompetanser. Av kompetansekompener var fordelingen fem holdning, tre kunnskapskomponenter og to ferdigheter. Oversikten over antall kompetansetyper og -komponenter viser at de kompetanser respondentene har tilført følger proporsjonalt forholdet i den opprinnelige listen med dobbelt så mange meta-/metodekompetanser som fagkompetanser (figur 17). Av kompetansekompener har det vært flere tilføyelser av komponent holdning enn av kunnskap og ferdigheter (kapitel 4.2.1 og vedlegg F).

4.2.2 Hvordan AB-ledere ivaretar kompetanser hos tilretteleggerne

Kommentarene respondentene gav om kompetanselisten var først og fremst i forhold til hvilken kompetanse AB-arbeidet krever, men det fremkommer også svar på hvordan AB-lederen ivaretar kompetanser hos tilretteleggerne. Svarene har også knytninger til hvordan de har svart på blant annet organisering av AB-tiltaket i deres bedrift. Seks av syv respondenter har valgt å svare sammenfattende på hvordan kompetansene ivaretas i deres bedrift. Noen har også gitt kommentarer til enkelte temaer. Svarene har også knytninger til hvordan de har svart på blant annet organisering av AB-tiltaket i deres bedrift. Nedenfor er en oppsummering, og i vedlegg E er alle kommentarene som er mottatt om kompetanselisten.

Fokus mot arbeidsmarkedet

Med referanse til svar på spørsmål om det er noen særskilte kompetanser som er foretrukket ved rekruttering, svarte respondenten at bedriften er spesielt opptatt av perspektivene fra det sosialfaglige og fra arbeids- og næringslivsverdenen: *"Hos oss nå har vi jobbet bl.a. ut fra en hypotese om at vi skal styrke oss på arbeidsgiverperspektiv. Arbeidsforskningsinstituttet har i den senere tid vært veldig opptatt av nettopp arbeidsgiverperspektivet ved å forstå arbeidsgiveres beslutningsgrunnlag. Så vi må jo følge med i verden og følge med i utvikling og dele det med hverandre"*.

Verktøy i AB-arbeidet er viktig å beherske.

AB-tilretteleggerne får gå *kurs* i kartleggingsverktøy for å lære dette: ”Der sender vi AB-tilretteleggerne på kurs for å ivareta kartlegging av arbeidssøkerne på en best mulig måte. Vi har som basis kartleggingsverktøyet SCIA som vi gjennomfører med den enkelte under en oppstartsfase. Det har (...) blitt satt på agendaen at det er noe vi alle skal gjennom. I tillegg er vi sertifisert på sikt på Solberg Interestetest og vi er i ferd med å sertifiseres på jobbfiks som er et nytt konsept som har kommet nå”. Behov for opplæring/kurs for AB-tilretteleggere i innsalgsteknikk og lønnsforhandlinger hos arbeidsgivere: ”Jeg vet at det er arrangert kurs når det gjelder innsalgsteknikk for personer som jobber i attføringsbedrifter, det ble dessverre avlyst ellers hadde alle vi som jobber på AB blitt sendt på det kurset for faktisk å kunne gjøre en bedre jobb der. (...) Selv har jeg sittet som ansvarlig for lønnsforhandlinger i [tidligere arbeidsgiver] for 80 medlemmer og har i alle fall lært noe av den teknikken man bruker der. Det er klart dette er ting vi snakker om dersom ting er vanskelig”. Verktøy for samtale knyttes til relasjonsbygging og kartlegging: ”Vi har kommet fram til at vi tenker at det er elementer av selvstendig tilnærming fra løsningsorientert tilnærming er viktige verktøy å ha i møte med folk. Slike ting som å kunne kartlegge godt og få fram nyttig informasjon, skape relasjon”. Verktøy for brukermedvirkning ved å samarbeidet med arbeidssøker i prosessen med å utarbeide en funksjonell aktivitetsplan: ”(...) blir ivaretatt ved bruk av [type aktivitetsplan] hvor den enkelte arbeidssøker er med å faktisk nedfeste sin egen plan med deadline på når de enkelte delmål skal være innfridd og vi har en jevnlig evaluering av [type aktivitetsplan] som vi i dialog med arbeidssøker finner ut når denne skal evalueres igjen og da vil man se hvor man er i sitt eget løp”. Brukermedvirkning ved involvering av arbeidssøkere som gruppe: ” (...) vi har nedsatt et brukerutvalg som består av arbeidssøkere fra de enkelte tiltak. Der gjennomføres det et møte hver måned og av de som sitter i brukerutvalget har de plukket ut en liten gruppe personer som da ønsker å være med mer aktivt i prosessen i en attføringsbedrift så der føler jeg at vi har kommet veldig, veldig godt i gang”.

Arbeidsmetoder

For å finne aktuelle arbeidsgivere og stillinger for arbeidspraksis: ”Alle vi som jobber i AB har fra tidligere et kontaktnett som vi selvfølgelig bruker med forbehold, litt avhengig av hvilke typer personer vi har med å gjøre som arbeidssøkere pga. at når det gjelder private kontakter skal man være litt forsiktig der slik at man ikke brenner broer. Samtidig bruker vi veldig mye Gule Sider. Hvis en ønsker jobb innen resepsjon kan vi søke opp hoteller, store bedrifter som har resepsjon eller evt. hvis en ønsker å jobbe som bilmekaniker søker vi opp bilverksteder og sende ut søknader til de steder man føler at dette er et sted vedkommende arbeidssøker ønsker

å kontakte for en hospitering, evt. videre fast jobb”. Kunnskap om timing for forhandlinger med arbeidsgiver bør skje ut i fra nær kontakt med både arbeidssøker og arbeidsgiver: ”Det som er viktig på det punktet er selvfølgelig å ha et nært samarbeid med både arbeidsgiver og arbeidstaker i perioden vedkommende er i hospitering/praksis. Har man det vet man veldig godt når tidspunktet har kommet til at vedkommende er selvgående, gjør en god jobb, at arbeidsgiver er meget godt fornøyd. (...) Dette her er ting vi går gjennom på de månedlige møtene, at nå er tiden inne og vedkommende har gått så lenge her og gjør en så bra jobb at nå skal ikke arbeidsgiver benytte vedkommende som en gratis arbeider”. For å lykkes med at arbeidssøker skal stå i jobb over tid må god kartlegging, oppfølging over tid med mestringsbygging og forhandling av arbeidsbetingelser og lønn være gjort: ”(...) hvis vedkommende får gode betingelser og lønn så vil også vedkommende arbeidssøker stå i arbeid over tid, så fremt vi har gjort en god kartlegging i forkant, fulgt vedkommende over tid og fått vedkommende til å føle mestring da vet vi at da vil vi lykkes med det”.

Skjønnsmessige vurderinger i forhold til både hvilke ting bør gjøres og hvordan de bør gjøres
Tilrettelegge arbeidssituasjonen til AB-tilrettelegger og **prioriteringer**: ”Vi ser jo dessverre at tiden alt for ofte ikke strekker til på den måten vi ønsker å jobbe. Det som da kommer i tillegg med møter, prosjekter på de enkelte attføringsbedrifter bl.a. med Equass sertifiseringen. (...) Da er min klare tilbakemelding på det til lederne over meg at nå kan vi ikke legge mer på den enkelte og at nå går det ikke. (...) Jeg som teamleder er veldig opptatt av at vi må passe på slik at vi ikke ”brenner lyset i begge ender ” så vi har fokus på ”hva er det vi kan nedprioritere og hva er det vi må prioritere”.

AB-tilrettelegger må kunne vurdere hvilke hensyn som må tas ved valg av type yrke, arbeidsgiver, stilling og arbeidssted ut fra arbeidssøkers ønsker, ressurser og begrensninger. Som sagt av en: ”Det å vurdere egnede arbeidsgivere/steder og ta kontakt for å finne aktuelle stillinger går veldig ”hånd i hanske”. Du må også vurdere arbeidsgiverne når du har tatt den første kontakten og du er til en samtale så finner du veldig fort ut om arbeidsgiveren er et medmenneske som faktisk kan ivareta personer med forskjellige utfordringer. Det er klart at kommer man inn i situasjoner i en samtale første gang hvor man ser at dette her er totalt feil sted så er det ikke aktuelt å utplassere vedkommende person der, for det er viktig at vedkommende blir ivaretatt, at man blir sett og hørt og det at vi kan ha en god dialog, det er første-pri. for å utplassere en arbeidssøker”. Vurderingene skal gjøres med utgangspunkt i arbeidssøkers ønsker: ”I utgangspunktet forsøker vi i den grad vi får det til å si til arbeidssøkeren at ”kom med forslag på ønsker hvor du ønsker at vi skal henvende oss”. Det

viktigste er ikke hva vi mener, men hva den enkelte arbeidssøker mener”. Og i forhold til å vurdere arbeidssøkers aktørnivå: ”Det er klart at noen jobber med at de selv skal kontakte arbeidsgiver så lenge de har mulighet til det. Ut fra kunnskapen til den enkelte så kan en kanskje dermed tilrettelegge og selve arbeidssituasjonen være mindre viktig for å gjøre en bra jobb med enkelte personer og kjempeviktig i forhold til andre. Generelt er dette spekteret av det dette faget handler om”.

Både for å tilby likeverdige muligheter for arbeidssøkerne og sikre fokus på de rette tingene: ”Der har vi vært på basiskurs i attføring, det har vi vært alle på teamet. Der snakket vi veldig mye om det med ”presupper”. ”Presupper” er gjerne det vi definerer en arbeidssøker som ”nei han er helt håpløs”, ”nei vi kan ikke gjøre gull av gråstein”. Det er slike ”presupper” som vi ofte sier hvis vi synes en person er veldig tung å jobbe med at han er tidkrevende, du kjenner at du blir sliten. (...) Vi skal møte den enkelte der vedkommende står. Vi skal se mulighetene. Vi jobber veldig mye med å få bort ”presupper”, og være forsiktige med å kalle vedkommende håpløs eller udugelig eller at de ikke gidder for det er gjerne en årsak til det”.

Personlig kompetanse

Vilje til endring og utvikling er en forutsetning for både å arbeide i dette markedet og å ”vokse”. En respondent beskriver det slik: ”Når jeg svarer på vegne av [bedriftsnavn] så har det nesten vært en forutsetning for den veksten vi har hatt over år, at innstillingen på det å hive seg uti det og prøve nye ting og sånn, der tenker jeg at vi har utviklet oss mye på de årene jeg har vært en del av bedriften her”. En annen slik: ”Der må vi faktisk være tilpasningsdyktige om vi vil eller ei. Vil vi ikke det vil vi etter hvert kunne se at vi står på stedet hvil og kommer ikke videre. Slik at vilje til endring må vi ha. Hvis vi ikke har det må vi jobbe med at den blir ”innbakt” i den enkelte av oss. (...) enkelte av tiltakene i oppfølgingsbedriftene blir konkurranseutsatt. Er man da ikke villig til å være med på den bølgen og sier ”nei, vi vil ha det slik vi har det”, da vil du backe ut og vil ikke være den personen som faktisk kan være med å lede et slikt tiltak. (...) Her mener jeg vi er dyktige og jeg mener det er svært viktig. Vi lever i et samfunn som hele tiden er i forandring og er du ikke med på den bølgen der så kan du pakke sammen og forsvinne, det er mitt synspunkt på det”.

En av AB-lederne reflekterer over egen kompetanse i forhold til å bistå AB-tilretteleggere: ”(...) Når jeg sitter i bilen hjem så tenker jeg litt gjennom arbeidsdagen, har jeg gjort arbeidsoppgavene på en all right måte, har jeg tatt de rette valgene, kunne jeg gjort ting annerledes. Er det ting jeg trenger for å ivareta den enkelte AB-tilrettelegger og den enkeltes

behov for kompetanse og i veldig nær dialog med den enkelte? Jeg har jevnlig samtale hver dag, snakker med den enkelte og den gangen jeg føler at min kompetanse ikke strekker til i forhold til å ivareta den enkelte AB-tilrettelegger og arbeidssøkerne da bør jeg nok vurdere min jobb eller synes at her trenger jeg klart en oppdatering i min kompetanse for å ivareta de oppgaver jeg forventes å mestre på en god måte. Dette går jo litt i medarbeidersamtalene også. Da er det viktig for min leder igjen å kunne se den enkelte av oss også å vurdere hva vi faktisk trenger ut fra de tilbakemeldingene de har fått”.

Samme respondent poengterer også viktigheten av å kjenne den enkelte AB-tilretteleggers opplevelse av egen mestring og tilrettelegge i forhold til det: *”Det å få frem de individuelle ressursene på en best mulig måte er selvfølgelig å kjenne den enkelte, vite hva vedkommende står for, det får du gjerne via en sosial dialog i det daglige i tillegg til hvordan vedkommende jobber med prosesser for den enkelte arbeidssøker som jeg da oppdateres i hver måned. Da ser jeg hva den enkelte er dyktig på og jeg ser hva den enkelte trenger opp-backing og hjelp til og det gjør at jeg faktisk kan være med å utfylle dette og bistå slik at den enkelte slipper å slite seg ut for jeg er veldig opptatt av at det skal vi ikke ha noe av”.*

En poengterer at den enkelte har bevissthet om hvilke kompetanser de ikke har i forhold til jobben, og er aktive med å utvikle seg selv og får støtte fra bedriften på dette. Støtte fra bedriften til å dra på AB-konferanse og kurs blir av en kalt å ”bli sett og få støtte”: *”Og det tenker jeg også er kjempeviktig for å holde motivasjonen oppe og det igjen gjør at vi gjør en god jobb. Det er viktig med avveksling og det er viktig å føle at en blir sett og får støtte i den jobben man har”.*

En annen forteller om at det er viktig å snakke sammen og dele opplevelser. *”Jeg som leder prøver å ivareta de tingene jeg synes er viktig ved å snakke om det. Hvis ikke vi kan det [snakke om negative følelser og opplevelser] blir det som å late som og da kan vi ikke gjøre jobben vår godt nok. Grums må komme litt fram. Når vi jobber med mennesker er det lett å bli utbrent hvis vi ikke får lov til å komme frem med de negative følelsene. (...) Hvis ikke det er kommunikasjon med de andre tilretteleggerne som gjør det samme så tror jeg det blir en kortvarig jobb”.*

Dele kompetanse, lære av hverandre og gi hverandre handlingsalternativer

Det er flere nivåer innen dette området. De fleste respondentene omtaler hvordan dette foregår internt, men en respondent forteller at bedriften er medarrangør i et formalisert studie og at de deltar i et nordisk samarbeid.

Alle respondenter knytter i en eller annen grad ivaretagelse av kompetanse til møtevirksomheten i bedriften, eksempelvis: *”Kompetansen ivaretas gjennom veiledningssamtaler med avdelingsleder og personalkonsulent, medarbeidersamtaler, avdelingsmøter, samarbeidsmøter og diskusjonsgrupper. Vi er en liten avdeling og samarbeider tett”*. Det henvises også til samarbeidet AB-tilretteleggerne har i det daglige både sammen og med andre som arbeider i andre tiltak: *”Kompetanse på AB teamet ivaretas og utvikles gjennom den enkeltes daglige arbeid, samarbeid internt i tiltaket og på tvers av tiltak, utveksling av tanker, erfaringer og kunnskap på teammøter, utføringmøter og utføringforum i bedriften, samt gjennom interne og eksterne kurs/seminarer”*.

En respondent forteller at bedriften har en kompetanseutviklingsplan som har fokus på deling av kunnskap med konkretisering av både individuell og felles kompetanseutvikling. Respondenten trekker frem typer arenaer som case-grupper, casekafé, kompetansetorg og arbeidsgiverseminar. Den enkelte ansattes kompetanse, -behov og ønsker kartlegges og ivaretas ved deltakelse på kurs, utdanning i noen grad, og kunnskapsdeling internt ved etablerte case-grupper, samt ved *”den delingen som skjer i gangene”*. Kunnskapen som blir delt omfatter praktisk erfaring og refleksjon rundt det vi holder på med som eksempelvis *”erfaringer vi har i møte med arbeidsgiver og gode arbeidsplasser”*. Samme respondent uttrykker også at AB-tilretteleggere kan bistå hverandre med *”handlingsalternativer”* når arbeidet blir utfordrende. En av virksomhetene var involvert i et nordisk kompetansedelingsprosjekt innen kjernetema for AB-arbeid, og var medarrangør i en videreutdanning hvor enkelte ansatte bidrar som veiledere for studentene, og at ansatte kan delta på studiet.

En respondent poengterer at de også det samarbeides tett mellom tiltakene i bedriften, samt med NAV ved endringer. Henvisning til formelle opplæringstiltak som et viktig komponent i å ha oppdatert kompetanse gis av flere: *”Romslige opplæringsbudsjett for stadig utvikling av personalet (studier, kurs, seminar). Interne fagseminarer og fagmøter. Det er viktig med oppdatert kompetanse!”*.

4.2.3 Utfordringer ved ivaretagelse av kompetanser

Utfordringer AB-ledere opplever med ivaretagelse av kompetanser er ulike. Intern mobilitet fra AB-tiltaket og til annet innad i virksomheten, kapasitetsproblemer med sykefravær og tidspress for både AB-leder og AB-tilretteleggere, samt *”overføring av kunnskap til resten av teamet og bedriften og markedsføringen av kompetansen tilretteleggerne har”* nevnes. Sistnevnte utsagn

kommer fra en respondent som også forteller at bedriften ønsker at AB teamet skal være en del av bedriften og ”ikke et team på utsiden”.

En respondent forteller at de har hatt stor interne mobilitet fra AB til annet internt hvilket har gitt mindre stabilitet i AB-tiltaket over tid: ”Den største utfordringen på et sted som dette er det at vi har vært i vekst og vi har vært avhengige av å vokse også for å overleve som aksjeselskap, men det at vi har vokst mye på den anbudsutsatte delen. Det har vært en utfordring for oss å finne balansen mellom stabilitet og fleksibilitet i organisasjonen. Hvis vi tar arbeid med bistand i for eksempel i 2009, så hadde vi et stort bemanningsbehov over i en del andre nye tiltak hadde vi for stor intern turnover i arbeidet med bistandsgruppa. Det er relevant i forhold til kompetanseopprettholdelse også fordi at noen ganger kan vi kanskje oppleves som at folk har gått ”grunnskolen” og at de har lært fagfeltet ved å starte i arbeid med bistand og så har de fått en ny oppgave. Så skal vi lære opp nye. Vi har ikke hatt et stort problem med turnover i den vanlige gruppa. Vi har vært nærmere grøfta med å ha for stor mobilitet internt enn å gå i grøfta med at alle driver med det samme i 100 år. Det er nyttig med den mobilitet at folk får prøve seg på nye oppgaver og sånn, men jeg vil si at når jeg ser tilbake på 2009 så mener jeg at det å finne den balansen og få stabilitet nok når man jobber i såpass lange strekk i arbeid med bistand er en utfordring for oss. Det kan bli litt for mye støy, litt få hverdager. Det har vært den største utfordringen”.

En annen utfordring er kapasitet vs krav fra både interne og eksterne forhold for både AB-leder og AB-tilretteleggere: ”Så er det vel dette her med å sitte i full jobb og tida bare fylles igjen, for nå har jeg jobba som [antall] stillinger som en over litt lengre tid og da er det noe med at man må bli beinhard på prioritering. Vi blir jo slitt litt mellom møter, og arbeidssøkere og hva skal vi prioritere, arbeidssøkere ringer – ”hvordan går det har du fått vite noe mer” og da blir det en vurdering og må droppe møtet for å rekke det. (...) Du blir tøynd mellom forskjellige retninger og du må foreta valg for faktisk å overleve. For det jeg føler at i en slik type jobb er at man må lytte til kroppen og faktisk ta vare på helsa si. Det er veldig, veldig viktig. Ellers tror jeg du kan gå og gå til du stuper hvis du er av den personligheten. Det er jeg. Det har nok lært meg mye om å lese det enkelte mennesket det å følge med og se etter tegn til slitenhet, det å ta en prat, rett og slett følge med på en usynlig måte. Det har jeg fått mye tilbakemelding på at du er så flink til å se hvor jeg er du ser hvordan jeg har det. (...) Jeg har vært gjennom en ganske tøff situasjon og jobba beinhardt med ganske mange ting med det å sette grenser, være tydelig og klar og ta vare på seg selv for det er ingen andre som gjør det og en ikke gjør det sjøl. Og

da hvis du ikke er opplagt og kan gjøre det selv er det faktisk ingen som har brukt for deg. For å si det rett ut. Du lærer gjennom livet og tar med seg den lærdommen på en mest mulig fornuftig måte. Det er spennende. Viktig å sette grenser så du ikke brenner deg ut". På spørsmål om de har ressurser nok til å ivareta kompetanser uttrykt at tidspress i egen jobbsituasjon vanskeliggjør strategisk tenkning og at AB-tilretteleggerne har en jobbsituasjon som vanskeliggjør frigjøring for daglig arbeid for deltakelse i ulike tiltak for ivaretaking og utvikling av kompetanser. Foruten at økonomiske forhold er til hinder, samt at det mangler egnede kompetansetiltak for AB-tilretteleggere som kan styrke AB-arbeidet.

Fokus på "de rette tingene" i AB-arbeid som er svært fri med få rammer er det en som beskriver slik: *"Utfordringen synes jeg er å holde fokus på de grunnleggende tinga. Jeg føler at det er lett å gli litt ut i praksis fra hva som er grunnlinja i hva vi skal gjøre. (...) og det krever da at jeg som leder må hente inn tida og det er også den samtalen at vi snakker om hva som er viktig, hva skal prioriteres, hvordan vi skal jobbe. Det er ganske lett i en slik fri stilling å finne sin egen variant på det og for å unngå det så må vi snakke sammen og mye. (...) Det jeg synes er en utfordring er at jobben er jo fri, det er mange forskjellige mennesker mange forskjellige personligheter og vi som tilretteleggere har også preferanser til hvordan vi vil jobbe med folk. Det å bruke mye tid til å ta på seg en rolle som egentlig ikke var tiltenkt AB-prosessen kan være veldig lett. Det er ikke noe feil i å gjøre mye [sosialt arbeid], men man må finne den balansen slik at man kan hente seg inn for det er lett å skli for langt ut."*

En respondent beskriver at det er ingen utfordringer med å ivareta kompetansen og knytter det til at ansatte er både villig til å ta videreutdanning og at bedriften har det økonomisk romslig i forhold til opplæring: *"Alle er positive til videreutdanning, så ingen spesielle utfordringer annet enn økonomiske rammer, men disse er også romslige ift opplæring"*.

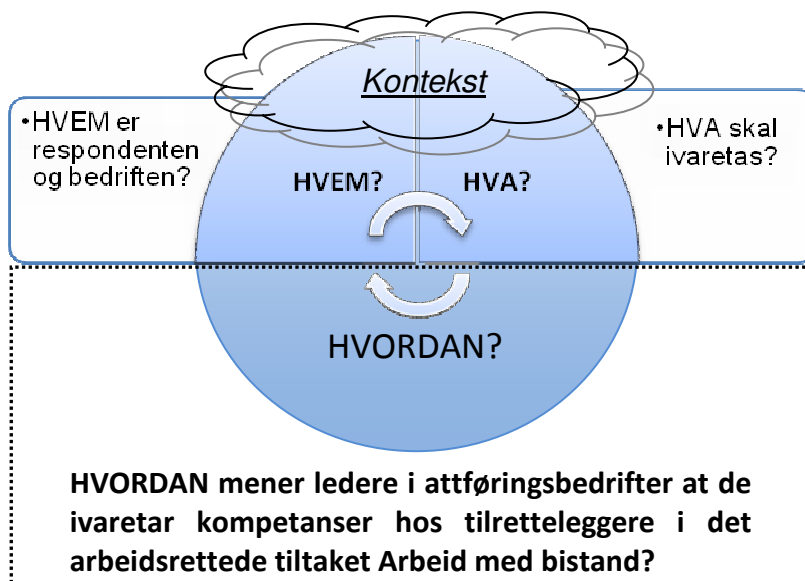
5 Analyse og drøfting

Som beskrevet i innledningskapittel 1.2 må AB-tilretteleggeren selv ivareta egen kompetanse, men lederen skal legge til rette for at AB-tilretteleggeren ivaretar (anvender og utvikler) sin kompetanse. Denne oppgave har fokus på AB-lederens tilrettelegging for ivaretaking av AB-tilretteleggers kompetanse.

I analysen brukes tilnæringsmetoden innholdsanalyse. Ved innholdsanalyse kan data som er mottatt grupperes i temaer i henhold til hva de beskriver (Jacobsen 2005). De ulike temaene som inneholder ulik informasjon kalles kategorier, hvor innholdet siles og forenkles slik at de både blir beskrivende og entydige nok innenfor kategorien. Hver kategori inneholder dermed informasjon som hver for seg beskriver en bit av det som er undersøkt. Hvordan disse bitene settes sammen kan skape en viss orden, forklare årsaker, samt kanskje også bidra til å vise hva som ikke er blitt omtalt eller andre mer skjulte forhold (ibid). Krav til kategoriene er at de skal være relevante for de innhentede dataene. De skal gi mening for andre enn de som har vært en del av undersøkelsen og som av den grunn har mer kjennskap til tematikken. Kategoriene skal også være relevante i forhold til hvordan kategoriene har vært behandlet i eksisterende teori og empiri om emnet (ibid).

Temaene i denne oppgaven er dannet på grunnlag av de mottatte data som er presentert i kapittel 4. I denne oppgaven er hovedkategoriene: 1) bakgrunnsinformasjon om bedriften og respondenten, 2) hvilken kompetanse oppgir respondentene at de ivaretar, og 3) hvordan mener respondentene at de ivaretar kompetanser hos AB-tilretteleggerne (figur 22).

Hovedkategoriene om bedriften og respondenten og hvilken kompetanse som skal ivaretas er kontekstuell informasjon for oppgavens hovedproblemstilling. Hvert av disse temaene behandles i egne kapitler hvor tilhørende data blir analysert og drøftet.



Figur 22 Illustrasjonen over hovedtrekkene i undersøkelsen.

I henhold til figur 22 inndeles analyse og drøftingskapitlet inn i en første del som omhandler konteksten problemstillingen skal besvares ut i fra, ”hvem” og ”hva”, før hovedspørsmålet ”hvordan” drøftes. Hvordan AB-ledere tilrettelegger for ivaretagelse av kompetanser hos AB-tilretteleggere forklares i dette kapitlet ved teori om ulike former for individuelle og organisatoriske realiseringsbetingelser (Lai 2004) og teori om at kompetanse og utfordringer i størst mulig grad bør være i balanse – flyt (Csikszentmihalyi 1990).

Fra og med dette kapitlet vil respondentene bli benevnt som AB-ledere.

5.1 Kontekstuell informasjon om AB-lederne, bedriften og kompetanser

For å drøfte *hvordan* ledere ivaretar kompetanser hos AB-tilretteleggere, var det nødvendig å skjele til de kontekstuelle opplysningene om hvem AB-lederne og deres bedrifter var, og hvilken kompetanse de oppgav at skulle ivaretas. Det neste kapitlet analyseres og drøftes de kontekstuelle informasjonene slik at de enkelt kan bli brakt videre inn i drøftingen der det er hensiktsmessig for problemstillingens hovedspørsmål.

5.1.1 Bedriftene AB-lederne arbeidet i

Seks av attføringsbedriftene har eier- og styreform aksjeselskap og en er stiftelse. Det har ikke fremkommet noe informasjon som tilsier at eier- og styreform har noen betydning i forhold til hvordan disse AB-lederne ivaretar kompetanse i AB-arbeid.

Attføringsbedriftene varierer i størrelsesorden ut i fra antall ansatte som arbeider med arbeidsmarkedstiltak fra femti og ned til seks, hvor sistnevnte tilhører et regionalt team i en organisasjon som har flere andre team på andre geografiske lokasjoner. Alle bedriftene drifter flere tiltak og de fleste også andre tjenester og/eller ulike kurs. Bedriftene AB-lederne arbeider i har dermed hver og en bred kompetanse innen drift av arbeidsmarkedstiltak (kapittel 4.1.1). Denne brede kompetansen finnes hos ansatte i bedriftene på tvers av tiltak (kapittel 4.1.7, 4.2.2 og vedlegg E).

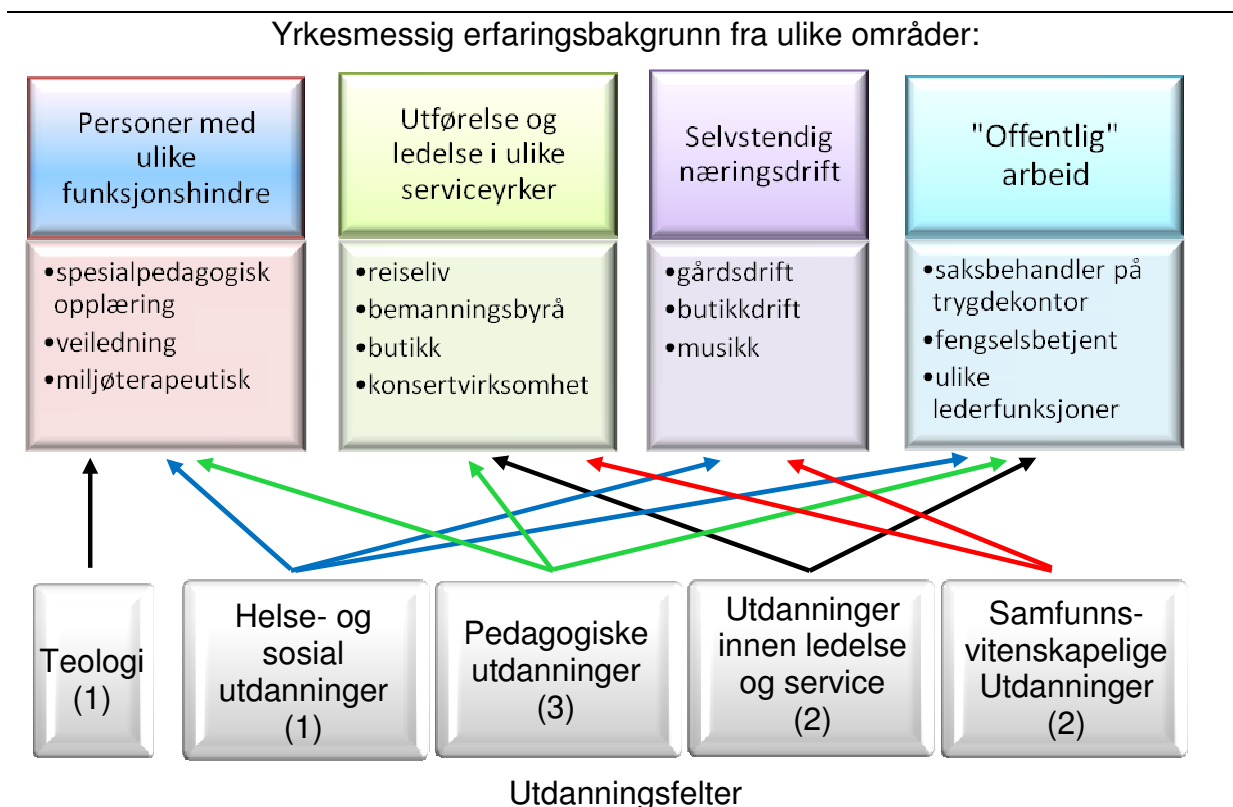
AB-tiltaket i de ulike bedriftene består av fra tretten personer og ned i to personer. En bedrift har en årshjemmel i sitt AB-tiltak og den er delt på tre ansatte som også arbeider i andre tiltak og tjenester. Fire bedrifter har ingen ansatte under 100% årshjemmel i AB-tiltaket. Av de resterende to har en av bedriftene noen ansatte som arbeider i AB-tiltaket i under 80%. Forholdmessig er antall ansatte i AB-tiltak versus andre tiltak per bedrift er mellom 1/4 og 1/8, med unntak av det regionale teamet som er flest AB på den lokasjonen. Det er ikke fremkommet informasjon om at det var forskjeller i bruk av ulike kompetansetiltak i bedrifter det er fulltids- eller deltidsansatte i AB-tiltaket. Det er heller ikke fremkommet informasjon om at det har utgjort noen utfordringer med deltidsstillinger. Det som der i mot er kommet tydelig frem er at alle AB-lederne fremhever varianter i uttrykksmåte om at å dele kompetanse, lære av hverandre, gi kollegial støtte, veiledning og rådgivning er viktig, og at ressurspersoner med særegen kompetanse ble benyttet på tvers av tiltak. Flesteparten av AB-lederne har ikke knyttet dette kun innad i AB-tiltaket, men også innenfor bedriftens totale tjenestetilbud. En respondent uttrykte det tydelig ved å si at deres ledelse ønsket at *"AB-teamet skulle være en del av bedriften og "ikke et eget team på utsiden"*" (kapittel 4.1.1 og 4.2.3).

AB-tilretteleggerne i hvert tiltak var samlokalisert med bedriftens øvrige tiltak. Tilretteleggerne delte kontorer eller hadde kontorer nære hverandre, og nyttet hverandre til støtte og veiledning daglig. Alle AB-tilretteleggere utførte alle aktiviteter i samarbeidet med arbeidssøkere. Noen AB-tilretteleggere (eller andre ansatte) ble benyttet som ressurspersoner grunnet at de hadde kompetanser som var etterspurt i ulike sammenhenger. Ressurspersoner kunne eksempelvis ha kompetanse innen faglige temaer, ha personlige erfaringer som var nyttige til eksempelvis motivasjonsarbeid eller ha erfaring fra ulike yrker og lignende (kapittel 4.1.4, 4.1.7 og vedlegg E).

Alle AB-ledere har fortalt de var utøvere av AB-arbeid i en eller annen grad. Dette kunne være ved å ha tildelte arbeidssøkere og utføre alle tilhørende aktiviteter og/eller bistå med faglig veiledning og støtte for AB-tilretteleggerne i deres samarbeidsprosess med arbeidssøkere (ref kapittel 4.1.6, 4.1.7, 4.2.2 og 4.2.3).

5.1.2 AB-ledernes formelle utdanningsbakgrunn og yrkesmessig erfaringsbakgrunn

AB-lederne i undersøkelsen representerte et vidt spekter av formell bakgrunn i form av både utdanning og yrkesmessig erfaringsbakgrunn (ref kapittel 4.1.2). Det var spesielt fem retninger på utdanning som peker seg ut og som var kategorisert og vist i figur 23: 1) teologi, 2) helse- og sosialfaglig utdanning, 3) pedagogiske utdanninger, og 4) utdanninger innen ledelse og service, og 5) samfunnsvitenskapelige utdanninger.



Figur 23 Respondentenes formelle utdanning og arbeidserfaring i sammenheng

Figuren viser AB-ledernes formelle utdannings- og yrkesmessig erfaringsbakgrunn sett i sammenheng. Tallene i parentes under utdanningsfelter viser antall AB-ledere i kategorien. To AB-ledere hadde fagsammensetninger som kommer under både samfunnsvitenskapelig og pedagogisk utdanning, ellers hadde respondentene utdanninger som falt i kun en utdannelseskategori.

Figur 23 viser at AB-lederne som gruppe hadde både en bred formell utdanning og yrkesmessig erfaringsbakgrunn. Dataene viser ikke fellestrekk mellom AB-ledernes utdanningsfelter og yrkesmessig erfaringsbakgrunner, og opp mot hva de enkelte har uttrykt om hvordan de ivaretar kompetanser eller hvilke kompetanser de har sett etter ved rekruttering.

I hver sammenheng respondentene har vært i har de via kontekstoverskridende læringstransfer (Nygren 2004) opparbeidet seg meta-/metodekompetanser (kapittel 4.2.2) som de har anvendt i sin ledelse av AB-arbeid. Slik overførbar kompetanse kan ruste AB-leder til å møte flere utfordringer med å tilrettelegge for ivaretagelse av kompetanser hos AB-tilretteleggerne enn om AB-lederen har få overførbare situasjoner å trekke erfaring fra. De personer som i sin rolle kan gjenkjenne handlingsanledninger og trekke nytte av tidligere erfaringer, tilpasse disse inn i situasjonen og sette seg realistiske mål, har størst mulighet til å oppnå opplevelser av flyt i arbeidet (Csikszentmihalyi 1990).

I figur 18 vises det at tre av AB-lederne hadde arbeidserfaring fra arbeidsmarkedstiltak i over ti år og en mellom fem og ti år. Disse fire hadde ledet AB-tiltak i henholdsvis to-frem år og en under to år. De tre andre AB-lederne hadde arbeidet med arbeidsmarkedstiltak like lenge som de hadde vært leder for AB-tiltaket, to mellom to og fem år, mens en under to år. Alle AB-lederne hadde uttrykt at de var involvert i det utøvende AB-arbeidet i en eller annen grad (kapittel 5.1.1). Det kan derfor sies at de var godt kjent med hva AB-arbeidet gikk ut på og at de hadde et erfaringsmessig grunnlag for å ha konkrete meninger om både hva kompetanse i AB-arbeid kan være og hvordan kompetansen kan ivaretas. Dette kan forklare at svarene AB-lederne har gitt har vekslet mellom å være fra en lederrolle som skal ivareta kompetanser for drift av AB-tiltak, og utøverrollen som skal inneha kompetanser som skal ivaretas.

AB-lederne har fortalt om ulike fortolkningsrammer for AB-arbeidet i AB-tiltaket i deres bedrift (kapittel 4.1.4 og 4.2.2). En AB-leder har fortalt om viktigheten av å *”balansere det sosialfaglige perspektivet med arbeidsgiverperspektivet”*, en annen *”ikke ta på seg en rolle som ikke var tiltenkt AB-prosessen”*. En tredje har fortalt om utfordringer med å *”prioritere mellom interne møter i driften av AB-tiltaket og arbeid med arbeidssøkernes prosess”*, og nok en AB-leder har fortalt om *balansen med å bistå arbeidssøker* med å utføre aktiviteter for arbeidssøker og å overlate ansvaret til arbeidssøkeren der det antas at de kan mestre å utføre aktivitetene selv. Eksemplene på ulike fortolkningsrammer kan være grunnet den enkelte AB-leders bakgrunn, og erfaringer fra både rollen å være leder og å være utøvende i AB-arbeid. Dataene

viste ingen variasjon i fortolkningsrammer som samvarierte med variasjonene i AB-ledernes bakgrunn. De har allikevel en felles kjerne som omhandler utfordringer med å ha fokus på hva AB-arbeidet bør bestå av i deres AB-tiltak.

To AB-ledere har svart at de ikke opplevde å ha ressurser nok til å ivareta AB-tilretteleggeres kompetanser (kapittel 4.1.3). De har oppgitt flere hindringer. En hindring var tidspress i egen jobbsituasjon som vanskeliggjorde strategisk tenkning. En annen var at AB-leder oppfattet at AB-tilretteleggerne hadde tidspress som gjorde at de vanskelig kunne frigjøres fra det daglige arbeidet for å ivareta og utvikle kompetanser. En tredje hindring var økonomiske forhold. En fjerde, at det mangler tilgjengelige ønskelige kompetansetiltak for AB-tilretteleggere. Sistnevnte hindring ble fortalt av en AB-leder som også har oppgitt at de ved rekruttering ønsker personer med marked og salgserfaring (kapittel 4.1.4). Ivaretaking av kompetanse for AB-tilretteleggere innen markedsføring og salg har ikke vært tilgjengelig som et kurs eller en etterutdanning.

De tre første hindrene omhandler forhold internt i bedriftene. At avsetting av tid og midler for ivaretaking av kompetanser oppfattes som hindringer, kan ha med at AB-lederne ikke har opplevd å være delaktige i prosessen med å planlegge kompetanseivaretaking i en for dem tilfredsstillende grad. Å være deltakende i bestemmelser kan oppleves som å sette egne mål og dermed gi potensialet for at de er i samsvar med egen mestring, hvilket vil kunne føre til at målene oppleves som oppnåelig og realistiske (Csikszentmihalyi 1990). Manglende ønskelige kompetansetiltak for AB-tilretteleggere kan også være utenfor AB-ledernes mulighet å få til. Alle de oppgitte hindringene kan ha med forhold som ble opplevd at var utenfor deres mulighet til å påvirke. I flyt-teorien (ibid) kan man ikke oppnå opplevelse av flyt med samsvar mellom utfordringer og kompetanse dersom målene ikke er realistiske og oppnåelige. AB-lederne som opplevde hindringer kan derfor ha oppfattet det som urealistisk å kunne ivareta kompetanser hos AB-tilretteleggerne med de hindringene de har oppgitt.

Dataene viste ingen variasjon i hvilke hindringer de to AB-lederne oppgav som samvarierte med variasjonene i AB-ledernes bakgrunn. De to AB-lederne, som oppgav at de ikke hadde ressurser nok til å ivareta kompetanser, hadde felles at de var ledere på teamnivå. Den tredje teamlederen i undersøkelsen oppgav å ha ressurser, men beskrev allikevel utfordrende forhold.

Alle de fire lederne over teamnivå oppgav å ha ressurser for å tilrettelegge for ivaretagelse av AB-tilretteleggerens kompetanser. Allikevel oppgav de fleste at det var utfordringer av ulike slag som ”*intern mobilitet fra AB-tiltaket*” hvilket gav lite stabilitet for et tiltak som er basert på oppfølging over lang tid, at AB-leder må være ganske ”*tøff til å prioritere*” i arbeidssituasjonen for ikke å slite seg ut mellom krav fra både bedriften med å delta i ulike interne sammenhenger og krav fra arbeidssøkerne, og stadig ”*holde fokus på de grunnleggende tinga*” ved å sikre strategisk fokus på hva de rette tingene i AB-arbeidet bør være (kapittel 4.1.3 og 4.2.3). Dette kan tyde på at det skal et visst nivå på utfordringer før AB-ledere selv opplever dem som en hindring for lederoppgaven med å tilrettelegge for å ivareta kompetanse hos AB-tilretteleggerne.

Alle AB-ledere kan ha hatt kompetanse til å ivareta kompetanser hos AB-tilretteleggerne ved deres bedrift. Hvorfor noen AB-ledere har svart de har ressurser nok og noen at de ikke har, kan ha sin grunn i ulikheter i AB-ledernes mulighet til å være delaktige i prosessen med å planlegge kompetanseivaretaking, eller forskjeller mellom deres respektive bedrifters økonomiske situasjon som kan ha medført ulike muligheter for prioritering av kompetanseivaretagende forhold. Hvordan AB-lederne faktisk medvirket i beslutninger om kompetanseivaretagende prosesser i egen bedrift ville vært interessant å vite mer om, med det er utenfor hva denne oppgaven har som tema.

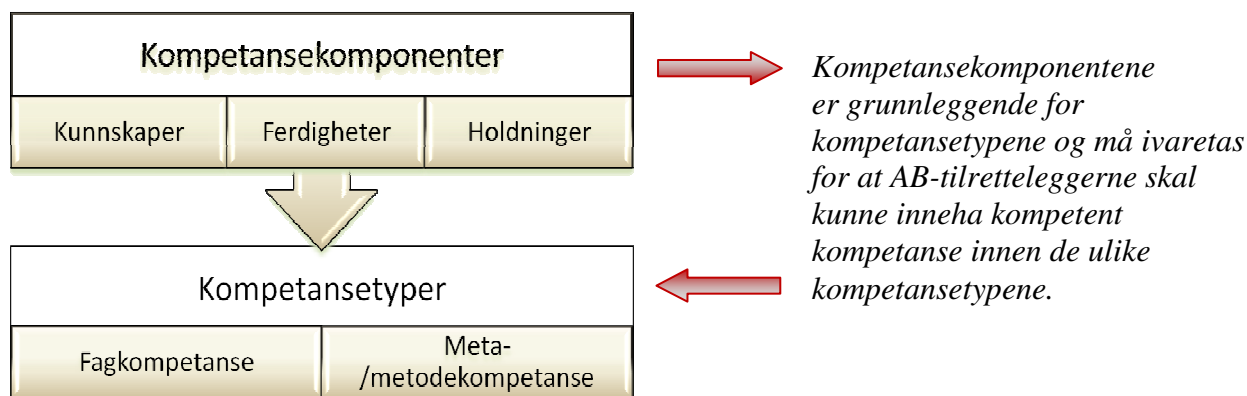
5.1.3 Hvilken kompetanse AB-lederne skal ivareta

Det er viktig å skille mellom kompetanser AB-leder ønsker å ha i sitt AB-team, hvilke kompetanser som sikres ved rekruttering og hvilke kompetanser AB-leder mener at skal ivaretas hos AB-tilretteleggerne etter ansettelse. Det er kun sistnevnte kompetanser denne oppgaven omhandler.

Kompetanser som AB-leder mener å tilrettelegge for ivaretagelse av er hentet fra: 1) hvilke type kompetanse og -komponenter fra kompetanselisten, og 2) svar hentet fra hele undersøkelsen.

Kompetansetyper og – komponenter fra kompetanselisten

Med utgangspunkt i de kompetanser respondentene hadde avkrysset for i undersøkelsens del 2 og med grunnlag i det teoretiske grunnlaget for denne oppgaven (kapittel 2.2.4), er de kompetanser AB-ledere skal ivareta gruppert etter følgende kompetansekompone-ter og – typer:



Figur 24 Kompetansekompone-terne og kompetansetyperne som er benyttet i analysen i denne oppgaven

Slik figur 24 har gruppert kompetansetyper og kompetansekompone-ter vil bli benyttet i den videre analyse og drøfting av kompetanser i denne oppgave.

I den opprinnelige listen i undersøkelsens del 2 var det dobbelt så mange meta-/metodekompetanser som fagkompetanser (figur 17). De kompetansetyperne respondentene hadde lagt til har fulgt forholdet proporsjonalt, det vil si dobbelt så mange meta-/metodekompetanser (7) som fagkompetanser (3). Av kompetansekompone-ter ble det lagt til flere holdningskomponenter (5) enn kunnskapskomponenter (3) og ferdigheter (2), hvilket innebæ-erte en overvekt på holdninger i forhold til kompetansekompone-terne i den opprinnelige listen (kapittel 4.2.1 og vedlegg F). AB-lederne har med dette gitt uttrykk for at meta-/metodekompetanser og holdningskomponenten var viktig for AB-arbeidet ved at de har påført disse som tilføyelser på listen.

I figur 21 ble det vist en oversikt over antall svar per kompetansetype og kompetansekompone-ter hvor syv av syv AB-ledere hadde krysset av for ”svært viktig” på kompetanselisten, og hvor seks av syv hadde krysset av for ”svært viktig” (kapittel 4.2.1, vedlegg F). Ut av oversikten i figur 21 ses det at AB-lederne sammenlagt har krysset av for over tre ganger så mange kompetansetype meta-/metodekompetanser (57) enn fagkompetanse (18). Meta-/metodekompetanse var dermed den kompetansetyper som var mest fremtredende i svarene.

Av kompetansekompomentene hadde AB-lederne sammenlagt krysset av for omtrent like mange holdninger (32) som ferdigheter (31) og færrest kunnskapskomponenter (18). AB-lederne har ved å avkrysse på kompetanselisten fortalt at det er viktigere å kunne utføre enn ”kun” å ha kunnskap (vedlegg F). Samtidig har flere AB-ledere poengtert med utsagn (kapittel 3.3 og vedlegg E) at det kreves kunnskap for å kunne utføre noe. På den måten har de poengtert viktigheten av kunnskapskomponenten som et grunnlag for ferdigheter.

Svar på åpne spørsmål om kompetanser AB-lederne mener er viktig å ivareta

Ved rekruttering skaffes det kompetanse ved den enkelte AB-tilretteleggers utdanning og yrkesmessig erfaringsbakgrunn, samt dennes særkompetanser. Dette er grunnlaget AB-tilrettelegger ble ansatt på, og som vil være en del av utgangspunktet for hvilke kompetanser AB-lederne skal tilrettelegge for at ivaretas.

AB-lederne har svart på de åpne spørsmålene i både undersøkelsens del 1 og del 2 om hvilken kompetanse de mener er viktig for AB-tilretteleggerne å ha. Svarene er beskrevet i kapitlene: Om særskilte kompetanser er foretrukket ved rekruttering til AB-tiltaket (kapittel 4.1.4), Introduksjonsprogram for nyansatte (kapittel 4.1.5), Hvordan AB-tiltaket var organisert (kapittel 4.1.7), Oversikt over utvalg av kompetanser (kapittel 4.2.1), Hvordan AB-ledere ivaretar kompetanser hos tilretteleggerne (kapittel 4.2.2) og Utfordringer ved ivaretaking av kompetanser.

Svarene AB-lederne gav er komprimert og sammenfattet slik:

- Personens kompetanse:
 - Relevant formell utdanning innen pedagogikk, helse- og sosial, psykologi, sosiologi og psykisk helse, samt yrkesmessige erfaringsbakgrunn.
 - Særkompetanser ut fra alder, kjønn, etnisk og kulturell bakgrunn, personlige erfaringer og opplevelser.
 - Personlige egenskaper og ferdigheter, som å være tilpasningsdyktig, ha vilje til endring, være bevisst egen kompetanse og evaluere denne i forhold til behov og være aktiv i å utvikle seg selv, egenrefleksjon, mestre å ta selvstendige valg, passe inn i team og kunne dele kompetanse, se muligheter og være løsningsorientert, løse konflikter, verdsette mennesker og kunne håndtere mennesker, takle arbeidspress og sette grenser.

- Mestre verktøy og metoder i AB-arbeidet som kartleggingsverktøy, samtaleteknikk, løsningsorientert tilnærning og karriereveiledning, for en kvalitativ og målrettet prosess.
- Kompetanse i å ha fokus på de rette tingene i AB-arbeid.
 - Dette er beskrevet som felles forståelse for arbeidet/forholde seg likt til AB-arbeidet.
 - Mestre balansen mellom det sosialfaglige arbeidet, de formelle AB-rammene og arbeidsmarkeds- og arbeidsgiverperspektivet.

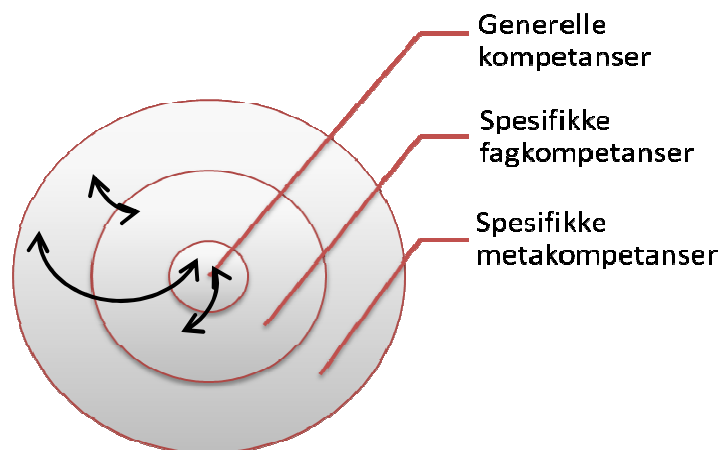
For å analysere kompetansene i avsnittet ovenfor benyttes teori om kompetansekomponenter og -typer (kapittel 2.2.4) i en sammenheng som er illustrert i figur 24.

Formell utdanning og yrkesmessig erfaringsbakgrunner, særkompetanser, personlige egenskaper, og opparbeidede ferdigheter er kompetanser AB-tilretteleggeren har med seg inn i AB-arbeidet ved ansettelse. Disse kompetanser er generelle ved at de ikke er spesifikke kompetanser i AB-arbeid. De kan beskrives som kompetansekomponenter som ligger til grunn for utvikling og ivaretagelse av kompetansetyperne fagkompetanse og meta-/metodekompetanser via kontekstoverskridende læringstransfer (Nygren 2004).

Mestre verktøy og metoder i AB-arbeidet er kompetanser i spesifikt AB-arbeid. Det er nødvendig at AB-tilretteleggeren mestrer verktøyene og metodene for å gjennomføre samarbeid med arbeidssøkerne. Dette er derfor en faglig basiskompetanse som er en del av fagkompetansen i AB-arbeid.

Kompetanse i hva AB-tiltaket omfatter og balansere de ulike behovsperspektivene som finnes innenfor AB-arbeidet krever fagkompetanse. I tillegg er det nødvendig at AB-tilretteleggeren kan analysere situasjoner og kontekster, samt vurdere de behov de ulike perspektivene kan ha. Analytisk skjønn i AB-arbeidet er nødvendig og kompetansetyperen er derfor meta-/metodekompetanse.

Svarene AB-lederne har gitt er kategorisert og satt i sammenheng som vist i figur 25. Figurene illustrerer relasjonene mellom kategoriene.



Figur 25 Kompetanser i AB-arbeid som skal ivaretas

Som en kjerne i AB-tilretteleggers kompetanser, er de generelle kompetansene som AB-tilrettelegger brakte med seg ved ansettelse. Disse er AB-tilretteleggers unike grunnlag for utvikling og ivaretaking av kompetanse i AB-arbeid. Med de generelle kompetanser som grunnlag utvikles og ivaretas AB-tilretteleggers fagkompetanser i spesifikt AB-arbeid. Med fagkompetansen til grunn utvikles og ivaretas AB-tilretteleggers meta-/metodekompetanse i AB-arbeid. Denne meta-/metodekompetansen inneholder kompetanser som har med et individuelt og et sosialt og relasjonelt aspekt. Det individuelle aspektet har med utvikling og ivaretaking av det analytiske faglige skjønnet. Det sosiale og relasjonelle aspektet har med kompetanser i å være en del av et team og å dele kompetanse med andre.

Disse kompetansene er konstant i interaksjon med hverandre. Ved anvendelse og utvikling av faglige meta-/metodekompetanser, påvirkes fagkompetansene da de er grunnen til den faglige meta-/metodekompetansen. Likeså påvirkes de generelle kompetansene fordi disse er komposisjonen av personens kompetansekomponenter. De ulike komponentene påvirkes ved at fagkompetanse og meta-/metodekompetanser anvendes og utvikles.

5.2 Hvordan AB-lederne ivaretar kompetanser hos tilretteleggerne

I dette kapitlet analyseres og drøftes funnene fra undersøkelsen i forhold til problemstillingens hovedspørsmål om hvordan AB-ledere mener å ivareta kompetanser. Med grunnlag i kapittel 4 og vedlegg E, er kategorier dannet om hvordan AB-lederne mener de ivaretar kompetanser.

Kategoriene er virkemidler AB-lederne har oppgitt at de har benyttet seg av for å ivareta kompetanser hos AB-tilretteleggere. Noen AB-ledere hadde fremhevet enkelte av virkemidlene, mens andre AB-ledere har fremhevet andre virkemidler. Alle AB-lederne har allikevel uttrykt noe om alle virkemidlene. Virkemidlene AB-lederne har oppgitt er følgende: strategisk ledelse av prosess, motivatorer, dele kompetanse og lære av hverandre, formell møtevirksomhet og formelle kompetansetiltak. Disse er illustrert i figur 26.

Som en knytning *mellom* de ulike virkemidlene for hvordan AB-ledere ivaretar kompetanser, står *organisering*. Hvordan AB-tiltakene var organisert, har betydning for hvordan AB-ledere har svart de ivaretar kompetanser. Organisering er beskrevet i kapitlene 5.1.7 og 6.1.1. Svært overordnet kan det gjengis at per bedrift var AB-tiltaket samlokalisert med andre av bedriftens tiltak, AB-tilretteleggerne hadde sin base i fysisk nærhet til hverandre, samt at alle tilretteleggerne utførte de samme aktivitetene og at det ble benyttet ressurspersoner i AB-arbeidet. Dersom organiseringen hadde vært annerledes, kunne det gitt andre kategorier av virkemidler for hvordan kompetanser ble ivaretatt.

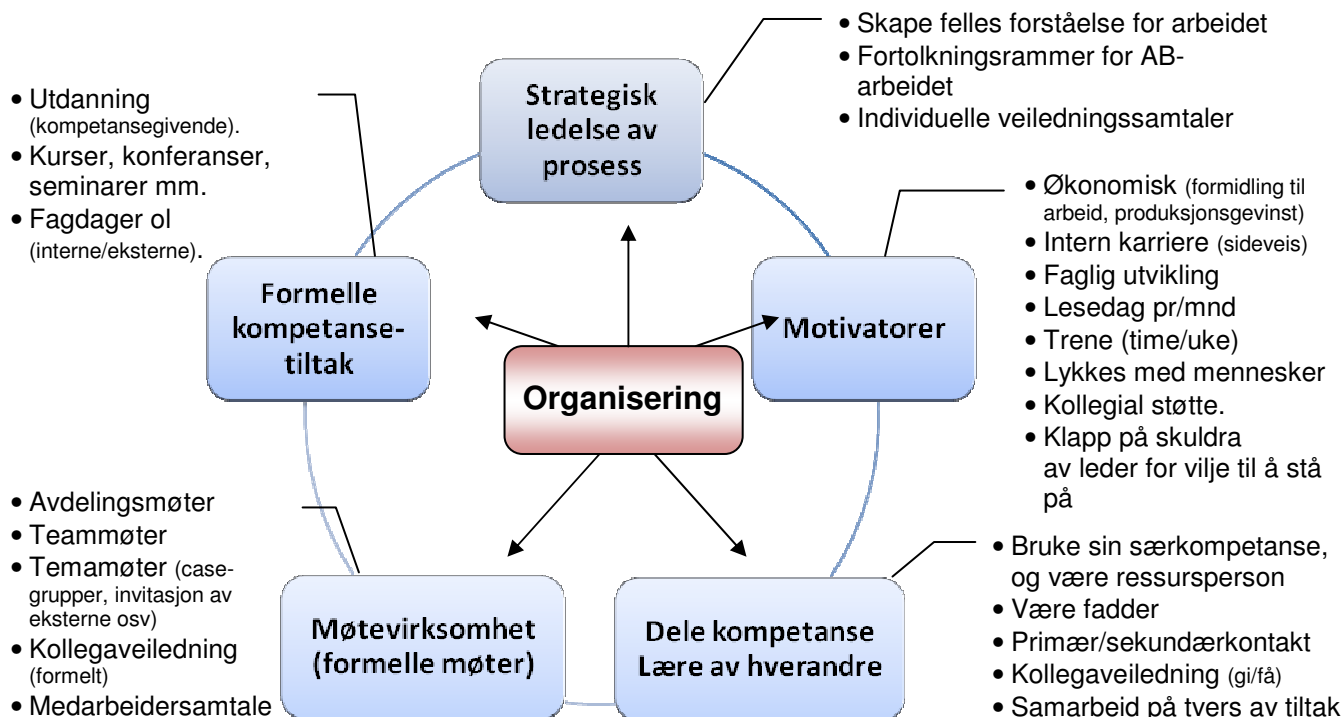
Det mest sentrale virkemidlet er strategisk ledelse av prosess (kapittel 5.2.1). Dette innebærer å sikre forståelse av hva AB-arbeidet skal bestå av, og påse at det er en felles forståelse. Det kan være ulike fortolkningsrammer av hva AB-arbeidet i de ulike tiltakene bør være (kapittel 5.1.2). AB er et arbeidsrettet tiltak som skal bistå personer med nedsatt arbeidsevne i det ordinære arbeidslivet (kapittel 2.1.2). AB-arbeid har frie rammer og AB-tilretteleggerne må utvis skjønn i sitt daglige arbeid (kapittel 2.1.3). Det henvises arbeidssøkere som har sammensatte fysiske, psykiske og/eller sosiale utfordringer til AB-tiltak. Det kan være vanskelig for AB-tilretteleggeren, som ofte er alene som profesjonell i relasjonen med arbeidssøker, å balansere det sosiale arbeidet med de formelt arbeidsrettede aktivitetene. Ved en integrert og felles forståelse av hva som betraktes som hensiktsmessig og nødvendig bistand i AB-arbeidet, får AB-tilretteleggeren et verktøy for å ta de skjønnsmessige valgene som er hensiktsmessig i de enkelte samarbeidene. For at en felles forståelse skal være integrert i AB-arbeidet må også de andre virkemidlene gjenspeile dette.

Motivatorer kan benyttes for å fremme resultater eller sette en preferanse på faglig utvikling. Valg av motivatorer kan eksempelvis belønne resultater som formidling til arbeid, og det kan stimuleres til faglig utvikling ved at AB-tilrettelegger deltar på de ønskede kursene (kapittel 5.2.2).

Dele kompetanse og lære av hverandre har alle AB-lederne uttrykt at er forventet. Strategisk ledelse av prosess kan styre hvilken kompetanse som skal deles og hvordan den skal deles (kapittel 5.2.3). Deling av kompetanse kan foregå både uformelt ved at AB-tilretteleggere samtaler om utfordringer og erfaringer hverandres kontorer, eller i formelle sammenhenger som i møtevirksomhet. Skal en felles forståelse av AB-arbeidet praktiseres, må også den uformelle samtalen gjenspeile denne.

Den formelle møtevirksomheten er felles arenaer for AB-tilretteleggerne (kapittel 5.2.4). Der kan felles forståelse arbeides frem. Ved deling av kompetanser og utveksling av erfaringer kan forståelsen av hva AB-arbeidet skal bestå av i det enkelte AB-tiltak evalueres og holdes levende.

Hvilke formelle kompetansetiltak som prioriteres av AB-leder vil også være et strategisk valg som kan underbygge en felles forståelse (kapittel 5.2.5). Deling av kompetanse fra deltakelse av strategiske valgte kompetansetiltak vil også styrke felles forståelse og deling av den strategiske valgte kompetansen.



Figur 26 Kategorier av virkemidler for hvordan AB-ledere tilrettelegger for ivaretagelse av kompetanser hos AB-tilretteleggere.

De følgende underkapitler vil ha struktur med overskrifter i henhold til kategorier av virkemidler for ivaretagelse (figur 26).

5.2.1 Strategisk ledelse av prosess

Strategisk ledelse av prosess har sitt grunnlag i AB-ledernes utsagn om utfordringer med å ivareta kompetanser (kapittel 4.2.3) og hvordan AB-tiltaket er organisert (kapittel 4.1.7).

Virkemidlet strategisk ledelse av prosess innebærer å skape/bidra til felles forståelse for AB-arbeidet og påse at det er en felles forståelse innad i AB-tiltaket.

Med referanse til kapittel 5.1.3, er kompetansene AB-leder skal tilrettelegge for å ivareta AB-tilretteleggenes generelle kompetanser og spesifikke fagkompetanser og meta-/metodekompetanser i AB-arbeid.

Gjennom den strategiske tilretteleggingen, tilrettelegges det for at de andre virkemidlene skal ivareta kompetanser. Dette beskrives ved hvordan de ulike virkemidlene kan bidra til å øke den subjektive mestringstroen (Lai 2004 og Bandura 1995) til AB-tilretteleggerne (kapittel 2.3.1 og 2.3.2).

Å øke mestringstroen kan gjøres i mange av virkemidlene AB-ledere har oppgitt at de ivaretar kompetanser ved. Motivatorer kan benyttes for å belønne visse aktiviteter eller resultater. Dele kompetanse som bidrar til å gi handlingsalternativer i AB-arbeidet er en måte. Dette kan være å samarbeide med en ressursfull kollega som har mer kunnskap om eksempelvis det lokale arbeidsmarkedet og har opparbeidet kontakter med arbeidsgivere slik at det kan være enklere å skape muligheter for arbeidssøkere. I møtevirksomhet kan AB-tilrettelegger drøfte og reflektere sammen med andre og på den måten få kunnskap hvordan AB-arbeidet er ment å utføres og ved å være i praksisfellesskapet observere hvordan andre utfører arbeidet. Kompetansetiltak kan gi økt opplevelse av mestring ved eksempelvis å få opplæring på et verktøy eller i en metode som medfører at AB-tilrettelegger øker sitt utfordringsnivå.

En AB-leder beskriver behovet om å ha en strategisk ledelse av prosess slik: *”Utfordringen synes jeg er å holde fokus på de grunnleggende tinga. Jeg føler at det er lett å gli litt ut i praksis fra hva som er grunnlinja i hva vi skal gjøre. (...) og det krever da at jeg som leder må hente inn tida og det er også den samtalen at vi snakker om hva som er viktig, hva skal prioriteres, hvordan vi skal jobbe”*. AB-lederen begrunner behovet slik: *”(...) Det jeg synes er en utfordring er at jobben er jo fri, det er mange forskjellige mennesker mange forskjellige personligheter og vi som tilretteleggere har også preferanser til hvordan vi vil jobbe med folk. Det å bruke mye tid til å ta på seg en rolle som egentlig ikke var tiltenkt AB-prosessen kan være*

veldig lett. Det er ikke noe feil i å gjøre mye [sosialt arbeid], men man må finne den balansen slik at man kan hente seg inn for det er lett å skli for langt ut”.

Strategisk ledelse av prosess kan beskrives som at AB-ledere definerte mål og peke ut retning på hvordan de skjønnsmessige aspektene i AB-arbeidet skal tolkes fordi det som kan leses ut av de kravsettende dokumenter (kapittel 2.1.2) og hva kompetanse i AB-arbeid er beskrevet som (kapittel 2.1.3) gir stort rom for individuell tolkning. Flere respondenter har gitt uttrykk for at den frie utøvelsen med stor grad av skjønnsutøvelse som AB-arbeidet gir mulighet for, skaper flere utfordringer. Et av disse forholdene er at i enkelte samarbeid med arbeidssøkere kan det være vanskelig å balansere omfanget av det sosiale arbeidet opp mot de formelle rammene for AB-tiltaket. For mye sosialt arbeid kan føre til belastende mye arbeid for AB-tilretteleggeren. Et annet forhold er at den frie utøvelsen kan føre til individuell tolkning av hva AB-arbeidet består av slik at AB-tilretteleggerne i samme AB-tiltak kan utøve AB-funksjonen svært ulikt.

Hvordan AB-lederne ivaretar kompetanser ved strategisk ledelse av prosess drøftes ved teori om utvalgte individuelle og organisatoriske realiseringsfaktorer (Lai 2004). Av de individuelle realiseringsfaktorer kan subjektiv mestringstro belyse ivaretagelse av kompetanser. En persons subjektive mestringstro vil ha med denne personens subjektive opplevelser og oppfatninger av egen mestring i forhold til ulike hendelser og situasjoner (Bandura 1997). Hvorfor subjektiv mestringstro er viktig er fordi at AB-tilretteleggeren må mestre meta-/metode nivå for skjønnsmessige vurderinger og beslutninger og klare å balansere arbeidssøkers utfordringsnivå opp mot hva som er hensiktsmessig å bidra med i sin profesjonelle rolle. Hvordan AB-tilrettelegger opplever egen mestring vil prege både utfordringsnivået AB-arbeidet utføres på og om AB-tilrettelegger opplever seg som kompetent.

Strategisk ledelse av prosess legger til rette for at også de andre virkemidlene ivaretar kompetanser hos AB-tilretteleggerne. Å øke AB-tilretteleggers mestringstro kan gjøres ved tilrettelegging for at:

1) AB-tilretteleggeren anvender sin kompetanse innenfor oppgaver som gir utfordring, men er allikevel mulig å mestre med eksisterende kompetanser. For eksempel vis tilrettelegger for at en nyansatt ikke samarbeider med arbeidssøkere som har de mest utfordrende begrensninger og å tilføre faglig kompetanse ved spesifikke AB-rettede kurs. Virkemiddel: motivator og formelle kompetansetiltak.

2) Ved å samarbeide med kollegaer som er gode rollemodeller i form av å være mer erfarne

eller har spesielt nyttige særkompetanser og dermed kan gi inspirasjon og kompetanseoverføring. Dette kan være en mentor/fadder eller at ressurspersoner er i roller som primærkontakt eller sekundærkontakt slik at det er tilrettelagt for samhandling med refleksjon og deling av kompetanse. Virkemiddel: dele kompetanse og lære av hverandre.

3) Det fremmes en organisasjonskultur og en "omgangstone" som gjør det lett for AB-tilretteleggerne å gi hverandre positive tilbakemeldinger og oppmuntring slik at innsatsen økes. Ved kollegial støtte og veiledning som oppleves som ønsket og er tilgjengelig. Som en AB-leder forteller om: "(...) *de av oss som begynner tidlig om morgenen tar gjerne en kaffekopp og forteller litt om hvordan dagen er*". Virkemiddel: strategisk ledelse av prosess og dele kompetanse og lære av hverandre.

4) Bruke veiledningssamtaler, medarbeidersamtaler eller andre fora hvor fortrolige samtaler kan foregå til å samtale om opplevelser av eventuelle fysiske eller psykologiske symptomer knyttet til arbeidssituasjonen. Disse fortrolige samtaler bør ha til hensikt å hindre at eksempel stressymptomer blir forsterket ved å samtale om faktiske årsaker til opplevelsene og hvordan AB-tilrettelegger kan mestre dem. Eksempelvis som denne AB-leder forteller om at det er viktig å snakke sammen og dele opplevelser. "*Jeg som leder prøver å ivareta de tingene jeg synes er viktig ved å snakke om det. Hvis ikke vi kan det [snakke om negative følelser og opplevelser] blir det som å late som og da kan vi ikke gjøre jobben vår godt nok. Grums må komme litt fram. Når vi jobber med mennesker er det lett å bli utbrent hvis vi ikke får lov til å komme frem med de negative følelsene. (...) Hvis ikke det er kommunikasjon med de andre tilretteleggerne som gjør det samme så tror jeg det blir en kortvarig jobb*". Virkemiddel: strategisk ledelse av prosess, dele kompetanse og lære av hverandre, møtevirksomhet.

Mestringstroen kan også økes ved at leder skaper felles forståelse for hvilken bistand som er innenfor AB-tiltakets rammer og gi positive tilbakemeldinger, støtte og anerkjennelse for innsats. Ved at en felles fokus blir tilstrebet, vil det også være stort potensial i kollegial samhandling for å få bekreftende støtte og anerkjennelse. Dersom det ikke er noen samordning av forståelse av hva AB-arbeidet bør bestå av, kan den enkelte AB-tilrettelegger velge sin måte ut i fra dennes preferanser og grunnleggende personlige egenskaper (Lai 2004). Er AB-tilretteleggeren ekstrovert eller introvert, selvkritisk eller selvsikker, samarbeidsvillig eller skeptisk med mer, kan det få stor påvirkning på hvordan AB-arbeidet blir utført.

Hvilke arbeidsrelaterte behov som skal ivaretas vil også være individuelt for den enkelte AB-tilrettelegger og kan ses i sammenheng med grunnleggende personlige egenskaper (ibid). En

AB-tilrettelegger som betegner seg selv som introvert kan kanskje trives spesielt godt i individuelle samtaler og i mindre grad i eksponerende sammenhenger. En tilrettelegger som er svært hjelpsom og åpen for inntrykk kan kanskje trives med å utføre mye sosialt arbeid og være kanskje mindre begeistret for formalitetene i arbeidet som å skrive logger og rapporter. I medarbeidersamtaler eller andre typer veiledningssamtaler mellom AB-leder og AB-tilrettelegger kan fokus være å få slike preferanser og behov frem. Slike preferanser representerer ressurser ved den enkelte AB-tilrettelegger, men setter også premisser for hvordan AB-leder må tilrettelegge for ivaretagelse av kompetanser for den enkelte AB-tilrettelegger.

For tilretteleggelse av å ivareta kompetanser for AB-tilretteleggere som kan ha svært forskjellige personlige egenskaper og preferanser i arbeidssituasjonen, vil strategisk ledelse av prosess med veiledning av hva felles fokus på AB-arbeid være viktig. Dersom felles fokus i arbeidsmiljøet er skapt vil praksisfellesskapets identitetsskapende og sosialiserende prosesser bistå med målrettethet (kapittel 5.2.4).

5.2.2 Motivatorer

Virkemidlet motivatorer er sammenfattet ut i fra hva AB-ledere har svart på spørsmål om bedriften hadde et belønningssystem og hva de har svart på andre spørsmål som kan oppfattes at kan være påvirkningsfaktorer i AB-arbeidet i deres bedrift. Det er spesielt kapitlene 4.1.6 og 4.2.3 dataene er hentet fra.

Motivatorer i arbeidsforhold har til hensikt å bidra til deltakelse og prestering i og for en bestemt organisasjon (Haukedal 2005), være seg via et formelt belønningssystem eller også andre påvirkningsfaktorer. For at motivatorene skal ha en positiv effekt må AB-tilretteleggere oppfatte dem som hensiktsmessig for seg i sin situasjon og at de blir rettferdig fordelt. AB-lederne har omtalt motivatorer både på systemnivå og på individnivå. I figur 27 har de ulike motivatorene blitt gruppert.

	Systemnivå	Individnivå
Ytre motivatorer	<i>Trekker til seg arbeidskraft.</i> Faglig utvikling. Trene en time i uka. Lesedag pr måned. Intern karriere (sideveis). Bonus fordelt på alle ansatte dersom bedriften har god omsetning i produksjons- og salgsavdeling (utenfor AB-tiltaket).	<i>Fokus på resultat og måloppnåelse.</i> Bonus for formidling til arbeid.
Indre motivatorer	<i>Bedriften holder på arbeidskraften.</i> Klapp på skuldra av leder for vilje til å stå på. Kollegial støtte.	<i>Motivasjonsfaktor for å utføre attraktive arbeidsoppgaver.</i> Lykkes med mennesker.

Figur 27 Motivatorene innplassert i klassifikasjonssystem av belønninger med grunnlag i teori fra Steers, Porter et al. (1996) og Haukedal (2005).

Hvilken virkning en motivator faktisk har vil være opp til hvilke motivatorer den enkelte AB-tilrettelegger opplever at påvirker egen mestringsevne, motivasjon og vilje til å bruke kompetanse i AB-arbeidet, samt hvilke ringvirkninger som skapes av dette. Eksempelvis kan ivaretagelse av kompetanse ved faglig utvikling føre til at AB-tilretteleggeren både er stolt av at bedriften ivaretar ansattes kompetanse, opplever å lykkes i samarbeidene med arbeidssøkere, samt kanskje også får bonus for formidling til arbeid.

Å få kollegial støtte kan føre til opplevelsen av et godt arbeidsmiljø i AB-tiltaket hvor AB-leder bidrar til et miljø som medfører større muligheter for å lykkes i AB-arbeidet: *”Det hender jo også innimellom at man er litt sliten, og da er det veldig godt å ha et positivt og godt arbeidsmiljø hvor vi bryr oss om hverandre og hjelper hverandre til å finne tilbake til det positive og at dette her får vi til i fellesskap”*. Kollegial støtte kan også komme fra leder som anerkjennelse på innsats. To AB-ledere forteller at de er bevisst at det er viktig både å se og å bemerke. Den ene lederen forteller: *”Jeg prøver å være flink til å gi gode tilbakemeldinger til teamet på de positive tinga som blir gjort, og det synes jeg fungerer godt. Jeg tror at det er tilfredsstillende for dem i teamet også uten at jeg kan svare for det”*. Den andre: *”Jeg har i hvert fall et veldig stort fokus på å vise glede og rose den enkelte når den har gjort en god jobb. (...) Og det ser jeg at det trenger ikke være så mye mer enn det som gjør at folk stråler og er veldig takknemlig og synes dette her er veldig all right for de blir sett og hørt og det mener jeg er veldig viktig”*.

To AB-ledere som kan tilby ytre motivatorer som utbetaling av bonus dersom en arbeidssøker blir formidlet til ordinært arbeid, har ulike erfaringer. En AB-leder har fått blandet tilbakemelding: *”Folk svarer veldig forskjellig på hvorvidt de lar seg motivere av det eller ikke. De fleste sier vel at det ikke gjør så mye fra eller til i forhold til motivasjon, så er det kanskje en eller to som har sagt at dette er noe de blir trigget av og synes det er en god motivator.”* En annen: *”Bonusen ble opprettet da vi ønsket å prøve ut dette for å se om det ville påvirke antall overganger til ordinært arbeid, noe det også har gjort”*. Bonusordning har til hensikt å påvirke til at AB-tilretteleggere har fokus på resultat og måloppnåelse. Hvorvidt den enkelte AB-tilrettelegger opplever motivatoren som rettferdig (eller gyldig), kan ha med at det er stor spredning på de enkelte arbeidssøkeres ressurser og begrensninger (kapittel 2.1.1) og da kan motivatoren oppleves som tilfeldig.

Denne AB-lederen beskriver indre motivator ved at arbeidssøker får et rikere liv som resultat av AB-arbeidet: *”Det som egentlig ofte ses på som en belønning når du jobber i en atføringsbedrift er at du lykkes med mennesker, det at du får dem ut i en jobb og det at du ser at når du er ferdig med en person i tiltaket så ser du at vedkommende har fått et rikere liv og det er vel egentlig den belønningen vi tenker på vi som jobber her”*. Dette beskriver en indre motivator som kan komme av at AB-tilrettelegger føler seg kompetent i situasjonen og at egen kompetanse blir ivaretatt ved å utøve den i forhold til ønsket utfordringsnivå.

Motivatorer kan bidra til ivaretagelse av kompetansekompener på mange måter. Forskjellige motivatorer kan også påvirke ulike kompetansekompener mer eller mindre. Det er spesielt interessant å belyse hvordan motivatorene AB-lederne har oppgitt kan ivareta kompetansekompener fordi ivaretagelse av AB-tilretteleggeres kompetansekompener er nødvendig for at også kompetansetyper skal ivaretas (kapittel 2.2.4). Av kompetansekompener er det holdningskomponenten som er viktig fordi faktorer i holdninger er motivasjon og vilje til både å bruke egen kompetanse og å utvikle den, sammen med tro på egen mestring (Lai 2004). Fungerende motivatorer påvirker AB-tilretteleggeres motivasjon til å bruke egen kompetanse hvilket kan føre til økt tro på egen mestring. Ved å ta i mot motivatorer (indre eller ytre) kan vilje til å anvende og utvikle egen kompetanse økes ytterligere. Når holdningskomponenten er ivaretatt vil også kunnskaper og ferdigheter kunne økes fordi kompetanser anvendes og utvikles. Dette kan igjen gi AB-tilrettelegger større tro på egen mestring som igjen kan øke nivået på hvilke utfordringer som velges å tas.

Oppsummeringsmessig kan det sies at dersom det tilrettelegges for ivaretagelse av holdningskomponenten kan dette skape ringvirkninger som medfører at AB-tilrettelegger øker sitt utfordringsnivå, utvikler sin kompetanse og opplever flyt (Csikszentmihalyi 1990) på et høyere utfordrings- og kompetansenivå.

5.2.3 Dele kompetanse og lære av hverandre

Dataene for virkemidlet dele kompetanse og lære av hverandre er hentet fra svar om bedriftenes introduksjonsprogram (kapittel 4.1.5), hvordan AB-lederne ivaretar kompetanser hos tilretteleggerne (kapittel 4.2.2) og begrunnelser for tillegg av kompetanser på kompetanselisten (vedlegg E).

Å dele kompetanse og lære av hverandre ses i sammenheng med hvordan det kan tilrettelegges for ivaretagelse av kompetanseelementene kunnskaper, ferdigheter og holdninger (kapittel 2.2.1). Begrunnelsen for dette er at ivaretagelse av kompetansekompomentene er grunnleggende for at AB-tilrettelegger skal kunne ivareta kompetanser som fagkompetanser og meta-/metodekompetanser (kapittel 2.2.4), samt at det krevet kunnskaper, ferdigheter og holdninger for å kunne dele kompetanse og selv å lære.

En AB-leder forteller at ved rekruttering legger de vekt på ulike kompetanser, og at kompetanser skal deles: *"Summen av dette her er at alle skal lære av hverandre og skal kunne summen av disse tingene"*. Samme AB-leder beskrev viktigheten av at kompetanser faktisk ble delt fordi det gav handlingsalternativer: *"(...) slik at vi kan bistå hverandre med å stå i ting. (...) Da tenker jeg at kompetansen handler om å ha handlingsalternativer når det butter"*.

Tilrettelegging for ivaretagelse av kompetansekompontener har foregått på mange måter. Alle AB-ledere har svart at alle AB-tilretteleggere i deres respektive bedrifter er samlokalisert og har utstrakt kontakt med hverandre ved både uformell kontakt seg i mellom og at det er diverse formaliserte arenaer som også fremmer kontakt. Ut av hva AB-lederne har svart nyttes erfaringslæring (Moxnes 2000) på ulike måter og mer eller mindre systematisk. Erfaringslæring kan tilrettelegges for ved organisatoriske realiseringsbetingelser (Lai 2004), ved at AB-tilretteleggerne kan samles med den hensikt å utveksle erfaringer (strukturell tilrettelegging) og at dette anerkjennes av ledelsen som en både hensiktsmessig og nødvendig del av AB-tiltakets/bedriftens faglige arena (kulturell tilrettelegging). Slik beskriver en AB-leder tilrettelegging for erfaringsutveksling som ivaretagende av kompetanser: *"Kompetanse på AB teamet ivaretas og utvikles gjennom den enkeltes daglige arbeid, samarbeid internt i tiltaket og*

på tvers av tiltak, utveksling av tanker, erfaringer og kunnskap på teammøter, utføringsmøter og utføringsforum i bedriften, samt gjennom interne og eksterne kurs/seminarer”.

Beskrivelser AB-ledere har gitt om å dele kompetanse og lære av hverandre er blant annet AB-tilretteleggere som fikk roller som faddere for nyansatte hvor den erfarne bidro med sin kompetanse for at den nyansatte skulle opparbeide seg kunnskaper, ferdigheter og holdninger til å praktisere selv: *”(...) sakte, men sikkert gli inn i det som er AB. Det er en vei som må gå så det er ikke bare en opplæring og man kan ikke bare si ”nå skal du gjøre sånn og sånn” og så er du ferdig med det. Det er ting som må modnes så vi bruker ganske lang tid før man er ordentlig i gang”.* Denne AB-lederen beskriver en prosess hvor kunnskap i AB-arbeid må utvikles, ferdigheter må trenes og holdninger må dannes. Dette er en prosess nyansatte som ikke har praktisk yrkeserfaring fra arbeidsrettede tiltak som AB må gjennom. Denne AB-lederen tilrettela for at en fadder bidro med kunnskap om arbeidet som ble praktisert og den nyansatte kunne observere praksisen og reflektere over den sammen med fadderen. Når dette gjentas over tid og den nyansatte får praktisere selv starter opparbeidelsen av den spesifikke fagkompetansen og meta-/metodekompetansen.

Andre situasjoner var i samspill med en annen AB-tilrettelegger i rolle som primær- eller sekundær-kontakt for en arbeidssøker, i kollegaveiledning eller å benytte eventuell særkompetanse i andre AB-tilretteleggeres samarbeid med arbeidssøkere eller i interne fora i bedriften. Ved å bruke kompetansen og sammen med en annen person reflektere over det som sies, gjøres og tenkes, ivaretas kompetansekomponeenter hos begge parter ved å lære bort og å lære grunnet samspillsprosesser. Kunnskap ivaretas ved utveksling av erfaringer, ferdighetene som har vært benyttet blir diskutert rundt virkningen av, og holdninger utvikles ved refleksjon sammen med andre AB-tilretteleggere eller andre ressurspersoner. Slik interaksjon mellom AB-tilretteleggere kan gi metalæring (Moxnes 2000) og refleksjon-over-handling (Schön 2001), og erfaringslæring kan oppnås.

5.2.4 Møtevirksomhet for drift av AB-tiltak

Møtevirksomhet har AB-lederne beskrevet med ulike typer av møter som benyttes for å drifte AB-tiltaket (kapittel 4.1.7) og i beskrivelse av kompetanser på kompetanselisten (vedlegg E). Avdelingsmøter hvor ansatte fra flere tiltak kan utveksle informasjon, temamøter med på forhånd valgt faglig tematikk, teammøter, formell kollegaveiledning med råd og støtte i de konkrete samarbeider AB-tilretteleggerne opplever utfordringer i og medarbeidersamtaler med

hensikt å samtale om AB-tilretteleggers opplevelse av eget mestringsnivå, kompetansebehov med mer. Alle AB-lederne knytter ivaretagelse av kompetanse til møtevirksomheten i bedriften. En AB-leder sier det slik: ”*Kompetansen ivaretas gjennom veiledningssamtaler med avdelingsleder og personalkonsulent, medarbeidersamtaler, avdelingsmøter, samarbeidsmøter og diskusjonsgrupper*”.

Møtevirksomheten som har foregått kan ha ivaretatt kompetanser hos AB-tilretteleggere. Det AB-lederne har fortalt samsvarer med teori om praksisfellesskap (kapittel 2.3.2).

Praksisfellesskap (Wenger 1998) er systemer i virksomheten som har bestemte måter å koordinere atferd ved at de har *gjensidig forpliktende engasjement*, er et *felles foretak* hvor deltakerne har gjensidige forpliktelser ovenfor hverandre og hvordan samhandling foregår, og har et *felles repertoar* av hvordan handlinger foregår og hvilke verktøy som benyttes med mer. AB-lederne har fortalt at de nyttiggjør praksisfellesskapets rammer ved *møtevirksomhet* for å sikre den praktiske og faglige driften av AB-tiltaket, for deling av kompetanse og å skape forståelse og prioritering av hvilke aktiviteter som skal prioriteres innad i praksisfellesskapet. En AB-leder beskriver månedlige møter hvor AB-prosessen til deltakere gjennomgås: ”*Dette her er ting vi går gjennom på de månedlige møtene, at nå er tiden inne og vedkommende har gått så lenge her [i praksis hos en arbeidsgiver] og gjør en så bra jobb at nå skal ikke arbeidsgiver benytte vedkommende som en gratis arbeider*”.

Praksisfellesskap kan betraktes som *strukturell organisatorisk tilrettelegging* med fysisk organisering av AB-tilretteleggere og arbeidet de utfører. Men det kan også ses som en *kulturell tilrettelegging* ved at praksisfellesskapet gir grunnlag for dannelse av sosiale grupper med relasjonelle knytninger som kan bistå hverandre med støtte, veiledning og handlingsalternativer (kapittel 2.3.2). Den frie utøvelsen med stor grad av skjønnsutøvelse AB-arbeidet gir mulighet for, kan skape flere utfordringer for praksisfellesskapet (kapittel 4.2.2). Utfordringene kan møtes i ulike møter som har til hensikt å dele erfaringer og reflektere over egen praksis. En AB-leder fortalte dette slik: ”*Det er satt ned case-grupper som reflekterer over egen praksis og det deles erfaring en gang i uka*”. Møtevirksomhet i et praksisfellesskap som har en kultur som fremmer refleksjoner og erfaringsdeling i fellesskapet, kan både være identitetsskapende og ha en sosialiseringssfunksjon som ivaretar kompetanser hos medlemmene i fellesskapet. Kulturen i praksisfellesskapet kan også bistå med å holde fokus på hva AB-arbeidet bør bestå av og samtidig sikre at evaluering av fokus blir jevnlig gjort.

På møter alle AB-tilretteleggere er til stede i, kan det utvikles et fellesskap. Dersom AB-tilretteleggerne opplevde at det var et gjensidig forpliktende engasjement i AB-arbeidet i deres tiltak, kan møtevirksomhet ha bidratt til å ivareta kompetanser ved deling av kompetanse og drøftinger og refleksjoner rundt aktuell tematikk. En AB-leder forteller om et møte de har kalt attføringsfaglig kompetanse: *”Vi deler på den måten i teammøtene vi har hver 14. dag (...) og møter som vi kaller attføringsfaglig kompetansemøte. (...) Der har vi det slik at hvis en er ute [kurs, seminar el] så forventes det at en skal fortelle de andre her på bedriften hva vi har lært og opplevd slik at vi kan ta diskusjoner på det”*. I en slik fellesskapende situasjon som møtevirksomhet, er anledningene til stede for både å fremme strategisk fokus på hva som er viktig i AB-tiltaket og ved diskusjon og refleksjon nedfelle dette i fellesskapet. Dette er også drøftet i strategisk ledelse av prosess (kapittel 5.2.1).

5.2.5 Formelle kompetansetiltak

Virkemidlet kompetansetiltak er sammenfattet ut i fra hva AB-ledere har svart på spørsmål om hvordan de ulike AB-tiltakene var organisert (kapittel 4.1.7), hvilke kompetanser som var fortrukket ved rekruttering (kapittel 4.1.4), hvordan nytilsatte blir introdusert til AB-arbeidet (kapittel 4.1.5), og forklaringer AB-lederne gjorde i forhold til kompetanselisten (vedlegg E). AB-lederne har oppgitt formelle kompetansetiltak som blant annet utdanning, ulike kurser, konferanser og seminarer, samt interne og eksterne fagdager.

En AB-leder har fortalt at ansatte tar etterutdanning og deltar på kurser, samt at de har gått inn i et samarbeid med en skole om en formell utdanning: *”Nå har vi faktisk også startet utdanning i samarbeid med en skole, hvor vi bruker noen krefter her på huset, men har også andre forelesere, og to ansatte er studenter”*. De fleste AB-ledere har fortalt at det var en målsetningen at alle skulle delta på en eller flere av kursene: *”Basiskurs i attføring”, ”Karriereveiledning”, ”Kurs i AB-metodikk”*. Bransjeforeningen Attføringsbedriftene driver både disse kursene og utdanninger i samarbeid med høgskoler. Kursene har tematikk som omhandler ulike hensiktsmessige verktøy og metoder i AB-arbeidet og representerer en norm på at bransjeforeningen mener dette er hensiktsmessig kompetanse i AB-arbeid⁷.

For å belyse hvordan AB-lederne kan ivareta kompetanser ved denne type kompetansetiltak benyttes teori om ivaretagelse av kompetansetypene fagkompetanse og meta-

⁷ Bransjeforeningen har også en kompetansestrategi og en bransjestandard for AB-arbeidet som beskriver dette.

/metodekompetanse (kapittel 2.2.2 og 2.2.4). Begrunnelsen for dette er at fagkompetanse (idealtypisk) betraktes i denne oppgave som en basiskompetanse AB-tilretteleggerne har for å utøve AB-arbeid hvor aktivitetene i arbeidsprosessen til en viss grad kan betraktes som regelstyrt og innenfor et spekter av kjente variasjoner. Fagkompetanse er satt i sammenheng med begrepet viten-i-handling (Schön 2001), som preger arbeid som kan være spesialisert og ha mye taus kunnskap i arbeidsutøvelsen.

Grunnlaget for fagkompetanse kan komme ved formell opplæring som utdanning og kurser som er direkte rettet mot utøvelse av AB-arbeid, mens opparbeidelsen av viten-i-handling må komme ved gjentagende praksis. I undersøkelsens del 1 svarte respondentene på spørsmål om hvordan deres AB-tiltak var organisert. Svarene er tolket til at den fagkompetansen AB-tilretteleggere må ivareta er å kunne samarbeide med alle arbeidssøkere og utføre alle nødvendige arbeidsoppgaver samarbeidene krever. Nødvendig fagkompetanse som basis i AB-arbeid er dermed omfattende i bredde og AB-tilretteleggerne kan betraktes som generalister mer enn spesialister. Ivaretagelse av kompetanse som er spesialisert i den grad at det kan sies å være viten-i-handling, krever at AB-tilretteleggere arbeider intensivt med relativt like aktiviteter. For at aktiviteter i AB-arbeidet kan betraktes som relativt gjentagende og like, kan det skjules til den overordnede strukturen på AB-arbeidet som vises både via kravsettende dokumenter med beskrivelser i figur 6 og oversikten over den formaliserte delen av arbeidsprosessen i figur 7. Eksempelvis skal arbeidsprosessen alltid ha en fase med kartlegging. Fagkompetanse kan opparbeides og ivaretas ved deltakelse på spesifikke kurser eller utdanning som går verktøy eller arbeidsmetoder som er særskilt rettet mot AB-arbeidet. Bruk av verktøyene og metodene i seg selv gir en mulighet for spesialisering ved gjentagende bruk av verktøyet eller metoden. Disse verktøyene eller metodene skal anvendes i en relasjon med arbeidssøkere. Dette vil kreve tilrettelegginger i bruk av verktøyet eller metoden for at den skal oppnå sin tilsiktede hensikt. Ved at hver gang verktøyet eller metoden blir anvendt vil være sammen med ulike arbeidssøkere, vil det ikke gi anledning til å opparbeide viten-i-handling.

Meta-/metodekompetanser har fagkompetanser som grunnlag og beskrives i denne oppgave i en rendyrket form (idealtypisk) som en kompetanse AB-tilretteleggerne har for å utøve AB-arbeidet hvor aktivitetene i arbeidsprosessene har en bevisst analytisk prosess til grunn og at skjønn benyttes som et nødvendig verktøy i arbeidet. Meta-/metodekompetanse er satt i sammenheng med begrepet refleksjon-i-handling (Schön 2001), hvilket medfører refleksjon over handlinger mens de utføres. Refleksjon over handling drøftes videre i kapitlet dele

kompetanse og lære av hverandre (kapittel 5.2.3). Meta-/metodekompetanse kan ivaretas ved kompetansetiltak som utdanning, kurs, fagdager med mer dersom det foregår interaksjon med andre som utfordrer med spørsmål eller ved deltakelse i drøftinger om handlinger og forståelse av handlingene i en kontekst som den skal anvendes i eller via kontekstoverskridende læringstransfer (Nygren 2004). Kursene Attføringsbedriftene tilbyr vil antagelig kunne være av en slik karakter at AB-tilretteleggere (og andre personer som arbeider med attføring) kan samspille rundt tematikken i undervisningen og oppnå meta-/metodekompetanse for anvendelse i arbeidet.

AB-lederne har fortalt at de søker etter personer med ulike utdannings- og erfaringsgrunnlag til sine AB-team. Kompetansetiltak etter ansettelse kan dermed bidra til en grad av standardisering av oppgaveløsning (Mintzberg 1979, Jacobsen & Thorsvik 2002). Kompetansetiltakene bedriften iverksetter kan ivareta fagkompetanser ved at de omhandler anvendelse og utvikling av grunnleggende handlingsrepertoar. Dette repertoaret kan AB-tilrettelegger velge å utvikle og finpusse inn i sitt faglige arbeid i AB-jobben og opparbeide og stadig utvikle sin meta-/metodekompetanse. Jeg skulle tro at de typer etterutdanninger og kurser bransjeforeningen Attføringsbedriftene tilbyr er av en slik art. Dette fordi kursene og etterutdanningen som tilbys har tematikk som er særskilt rettet mot metoder, verktøy og utfordringer i den type attføringsarbeid som utføres i attføringsbedrifter, derav også AB-arbeid.

Kompetansetiltakene kan også bidra til å skape et felles begrepsapparat og en felles forståelse av AB-arbeid. Et felles begrepsapparat vil bidra til enklere deling av ulike kompetanser AB-tilretteleggerne har fordi kompetansedelingen vil kunne være mer presis ved at det er en forståelse rundt sentrale begreper i AB-arbeid. Arbeidet med for å få felles fokus på hva AB-arbeid ved det enkelte AB-tiltaket er, kan også bli mindre omfattende så fremt AB-leder er samstemt med hva AB-arbeid er beskrevet som i de kompetansetiltak som AB-tilretteleggerne deltar på. Dette er drøftet i kapitlet strategisk ledelse av prosess (kapittel 5.2.1).

AB-tilretteleggers formelle og personlige kompetanser kan ha et potensial i AB-arbeid til å spesialiseres, men det foregikk ikke spesialisering på aktivitetsnivå. Viten-i-handling i AB-arbeid opparbeides dermed ikke i henhold til dataene fra undersøkelsen, og ivaretagelse av kompetanse i automatiserte og spesialiserte handlinger i AB-arbeid er derfor verken hensiktsmessig eller nødvendig. Derimot er AB-arbeidet preget av skjønnsmessige vurderinger som skal realiseres i praktiske aktiviteter. Derfor krever også fagkompetanse i AB-arbeid

refleksjon-i-handling fordi arbeidet ikke kan betraktes som verken delvis regelstyrt eller kun innenfor kjente variasjoner. Derfor er det viktig at AB-tilretteleggerens kompetanse i refleksjon-i-handling blir ivaretatt da dette er nødvendig for både å ivareta fagkompetanse og meta-/metodekompetanse i AB-arbeid.

6 Konklusjon

I denne oppgaven har jeg undersøkt hvordan AB-ledere i attføringsbedrifter mener de ivaretar kompetanser hos tilretteleggere i det arbeidsrettede tiltaket Arbeid med bistand.

Alle AB-lederne var involvert i det utøvende AB-arbeidet i en eller annen grad. Dette har vært tydelig i svarene de gav fordi disse har vekslet mellom å være fra perspektivet til lederrollen som skal ivareta kompetanser, og perspektivet til AB-tilretteleggerrollen som skal besitte de kompetansene som skal ivaretas. De kompetanser AB-ledere har vektlagt er kompetanser med et tydelig faglig skjønnsaspekt. Dette gjenspeiles i de ulike fortolkningsrammene og prioriteringer de har oppgitt for AB-arbeidet. Fortolkningsrammene omhandler det sosialfaglige perspektivet, arbeidsgiverperspektivet, AB-tilretteleggers rolle i et arbeidsrettet tiltak, tidsprioriteringer, og vurderinger om arbeidssøkers aktørnivå og AB-tilretteleggers bistandsnivå (kapittel 5.1.2).

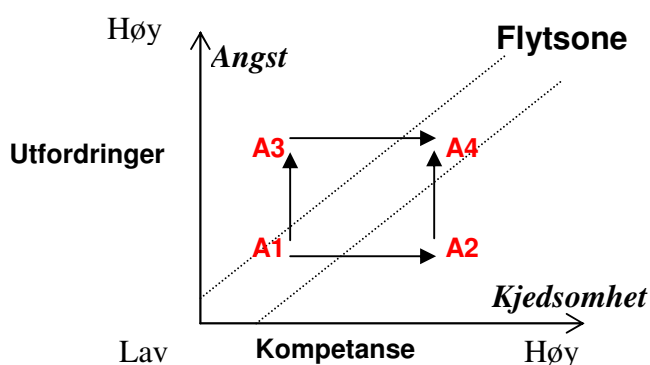
Den kompetanse AB-lederne skal tilrettelegge for ivaretagelse av, har sitt grunnlag i AB-tilretteleggers generelle kompetanser. De generelle kompetansene er AB-tilretteleggers unike grunnlag for den AB-spesifikke kompetansen. Den AB-spesifikke kompetansen er fagkompetanse i verktøy og metoder i AB-arbeidet, og meta-/metodekompetanse i AB-arbeid. Meta-/metodekompetansen har både et individuelt aspekt med faglig analytisk skjønn, og et sosialt og relasjonelt aspekt med kompetanser i samspill med andre mennesker og deling av kompetanse. Alle disse kompetansene er konstant i interaksjon med hverandre og ivaretagelse av en kompetanse vil påvirke de andre (kapittel 5.1.3).

AB-lederne har med sine svar uttrykt at de har et bevisst forhold til hvordan de har ivarettet disse kompetansene. Samlet sett benytter de seg av et bredt spekter av virkemidler (kapittel 5.2). Dette spekteret av virkemidler blir benyttet i en sammenheng. Sammenhengen er et virkemiddel kalt strategisk ledelse av prosess. Dette virkemidlet har som formål å skape/bidra til forståelse for hva AB-arbeidet i det enkelte AB-tiltak bør være, og påse at dette er en felles forståelse innad i AB-teamet. AB-lederne har fortalt om spesielt to utfordringer med dette arbeidet. En av utfordringene er at i enkelte samarbeid med arbeidssøkere kan det være vanskelig å balansere omfanget av det sosiale arbeidet opp mot de formelle rammene for AB-tiltaket. Den andre utfordringen er at den frie utøvelsen AB-arbeidet har, kan føre til individuell tolkning av hva AB-arbeidet består av.

Ivaretagelse av kompetanser hos AB-tilretteleggerne har sitt grunnlag i AB-lederens forståelse av hva som er viktig å ha fokus på i AB-arbeidet (fortolkningsrammer). Ved at AB-lederne arbeider med å sikre felles forståelse AB-arbeidet, kan det også legge føringer for hvordan de andre virkemidlene blir benyttet. De andre virkemidlene kan deles i to grupper. En gruppe med de strukturelle virkemidlene som er formell møtevirksomhet og formelle kompetansetiltak. En annen gruppe er kulturelle virkemidler som motivatorer og dele kompetanse og lære av hverandre. Alle virkemidlene benyttes i samspillet i sammenhengen med strategisk ledelse av prosess hvor felles fokus er styrende (kapittel 5.2).

AB-lederne har fortalt at de har tilrettelagt for ivaretagelse av kompetanser hos AB-tilretteleggerne ved virkemidlene som er drøftet i kapittel 5.2. Ved å benytte virkemidlene til å øke AB-tilretteleggeres subjektive mestringstro, har de også tilrettelagt for flytfaktorer i arbeidssituasjon (kapittel 2.3.1 og 2.3.2). Flytfaktorer (Csikszentmihalyi 1990) er faktorer som benyttes ved tilrettelegging for opplevelser av at kompetanse og utfordringer (handlingsanledninger) står i samsvar. Ved tilrettelegging for flyt-opplevelser kan ivaretagelse av kompetanse føre til øket mestringsnivå ved at AB-tilretteleggere oppnår en indre motivasjon. Den indre motivasjonen inntreffer når en person bruker sin fulle oppmerksomhet med å være opptatt av realistiske mål og når kompetansene er i samsvar med handlingsanledningene (ibid).

Samspillet mellom AB-tilretteleggers kompetanse og utfordringer kan illustreres med flyt-teorien. En faktor i samspillet er utfordringer representert ved AB-tiltakets kompetansebehov med påfølgende krav til kompetanse hos AB-tilretteleggerne. Den andre faktoren i samspillet er AB-tilretteleggerens faktiske kompetanse og hvordan denne ivaretas og utvikles for å dekke kompetansekravene. Samspillet mellom disse faktorene beskrives i figur 28.



Figur 28 Illustrasjon av hvordan endringer i kompetanse og utfordringer kan føre til et høyere mestringsnivå (Csikszentmihalyi 1990:74).

Utgangspunktet for en AB-tilrettelegger er A1, hvor utfordringer og kompetanse er i samsvar.

To scenario skildres:

1) en AB-tilrettelegger ble tildelt en arbeidssøker som har særskilte utfordringer AB-tilretteleggeren ikke har møtt før, hvilket førte til posisjon A3. Tilretteleggeren søkte bistand fra ressurspersoner, nyttet kollegaveiledning og deltok på formell opplæring for å øke sin kompetanse innen denne særskilte problemstillingen, og posisjon A4 ble oppnådd.

2) AB-tilrettelegger deltok på et kurs for å lære innsalgsteknikker rettet mot arbeidsgivere.

Dette førte til posisjon A2 hvor eksisterende utfordringer var lavere enn opplevd kompetanse.

AB-tilrettelegger ønsket å arbeide mer mot det lokale arbeidsmarkedet og påtok seg å kontakte de største arbeidsgiverne i området for å finne arbeidsutprøvinger eller potensielle stillinger for arbeidssøkerne til teamet. Posisjon A4 ble oppnådd og AB-tilretteleggers kompetanse stod igjen i samsvar med utfordringene.

Scenarioene forteller om samspill mellom handlingsanledninger og tilretteleggelse av virkemidler for ivaretagelse av kompetanser. Samspillet kan bidra til at AB-tilretteleggere opplever samsvar mellom kompetanse og utfordringer. Ved strategisk bruk av virkemidlene, kan det føre til økt mestringsnivå for AB-tilretteleggere dersom det er samsvar mellom hvilket arbeid AB-tilretteleggere skal gjøre, og dennes individuelle kompetanser for å utføre arbeidet.

Denne oppgave har undersøkt hvordan AB-lederne mener de ivaretar kompetanser hos AB-tilretteleggere. Undersøkelsen har gitt et øyeblikksbilde av dette arbeidet, på det tidspunkt de besvarte spørsmålene i undersøkelsen. AB-lederne har svart at de benytter mange virkemidler og at de benytter virkemidlene strategisk.

Det ville vært svært interessant å fulgt opp med undersøkelser både fra AB-tilretteleggerens og arbeidssøkernes perspektiv. Fra AB-tilretteleggerens perspektiv kan spørsmål om hvordan de ivaretar sine kompetanser ses i sammenheng med hvordan AB-ledere tilrettelegger for at kompetanser i AB-arbeid skal kunne bli ivaretatt. Fra arbeidssøkers perspektiv er det interessant å undersøke hvordan de har opplevd sin prosess mot arbeid via samarbeidet med AB-tilrettelegger, og sette dette i sammenheng med hva samarbeidet har krevd av kompetanser. En kombinasjon av disse perspektivene kunne gitt ytterligere informasjon både om hvilket behov for kompetanse som finnes i det konkrete AB-rettete arbeidet og hvordan AB-ledere kan møte dette behovet.

Litteraturliste

Argyris, Chris. (1998). Mangers, workers and organizations. *Society*, vol. 35 Issue 2: 343-346.

Attføringsbedriftenes medlemsaktivitet (2009). URL:

http://www.attforingsbedriftene.no/Admin/Public/DWSDownload.aspx?File=%2fFiles%2fFiler%2fXLS%2fTiltaksoversikt_2008.xls (Lesedato: 29.11.2009)

Bandura, Albert (1997). *Self-efficacy. The Exercise of Control*. New York : W. H. Freeman and Company

Bandura, Albert (1995). *Self-efficacy in Changing Societies*. Cambridge : Cambridge University Press

Borge, Baard, Anne Dåsvatn Homme & Anne Lorentzen (1995). Fra terapeut til formidler. *Kompetanse innen attføringsapparatet*. Oslo : Kommunal- og arbeidsdepartementet

Bourdieu, Pierre (1996). *Symbolsk makt*. Oslo : Pax Forlag A/S

Bråthen, Mona (1997). *Når kompetanse skal belønnes*. Oslo : Forskningsstiftelsen FAFO.

Csikszentmihalyi, Mihaly (1990). *Flow. The Psychology of Optimal Experience*. New York : HarperPerennial

Dalland, Olav (2000). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo : Gyldendal akademisk

Djupvik, Alf Roger & Magne Eikås (2002). *Organisert velferd*. Oslo : Det Norske Samlaget

ECON rapport 2005:054. *Arbeidsmarkedstiltak i motbakke: en kvalitativ undersøkelse av Arbeid med bistand / utarbeidet for Arbeids- og sosialdepartementet*. Oslo : ECON Analyse

ECON rapport 2009:064. *Økonomi og organisering i skjermet sektor*. URL:

<http://www.attforingsbedriftene.no/Admin/Public/DWSDownload.aspx?File=%2fFiles%2fFiler%2fPDF%2fEcon.pdf> (Lesedato: 29.11.2009)

Eriksen, Erik O. & Anders Molander (2008). Profesjon, rett og etikk. I: Molander, Anders & Lars Inge Terum (red.). *Profesjonsstudier*. Oslo : Universitetsforlaget

Forskningsetisk bibliotek (2010). URL: <http://www.etikkom.no/no/FBIB/Temaer/Forskning-pa-bestemte-grupper/Sarbare-grupper/> (Lesedato: 12.01.2010)

Forskrift om arbeidsrettede tiltak mv. FOR 2008-12-11 nr 1320 (2008). URL:
<http://www.lovdata.no/cgi-wift/ldles?doc=/sf/sf/sf-20081211-1320.html> (Lesedato:
26.04.2009)

Frøyland, Kjetil & Øystein Spjelkavik (2006). *Individuell Oppfølging*. Oslo :
Arbeidsforskningsinstituttet AS

Frøyland, Kjetil, Øystein Spjelkavik & Torbjørn Skarðhamar (2003). *Yrkeshemmede i det ordinære arbeidslivet – inkludering gjennom Arbeid med Bistand*. AFI-rapport ; 2003:3. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet AS

Grimen, Harald & Anders Molander (2008). Profesjon og skjønn. I: Molander, Anders & Lars Inge Terum (red.). *Profesjonsstudier*. Oslo : Universitetsforlaget

Haaland, Frode Hübertz (1996). *Hvis kompetanse er svaret - hva er så spørsmålet?* : en pilotundersøkelse om konseptualisering av kompetanse i arbeidslivet. Halden : Høgskolen i Østfold. (Rapport. Høgskolen i Østfold. Avdeling for samfunnsfag og fremmedspråk. 1996:2)

Haukedal, Willy (2005). *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo : J. W. Cappelens Forlag

Hernes, Thorgeir (1996). *Arbeid med Bistand- en vanlig jobb for uvanlige mennesker*. I: Hernes, Stiles & Bollingmo (red.). *Veien til en vanlig jobb*. Oslo : Pensumtjeneste

Hiim, Hilde & Elise Hippe (2001). *Å utdanne profesjonelle yrkesutøvere*. Oslo : Gyldendal norsk forlag

Jacobsen, Dag Ingvar (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand : Høyskoleforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar & Jan Thorsvik (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen : Fagbokforlaget

Kaufmann, Geir & Astrid Kaufmann (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen : Fagbokforlaget

Kommuneloven. Lov om kommuner og fylkeskommuner av 25. september 1992.

- Kravspesifikasjon for tiltak i skjermede virksomheter (2009). URL:
<http://www.nav.no/binary?id=341546&download=true> (Lesedato: 26.04.2009)
- Krogh, Georg von, Kazuo Ichijo & Ikujiro Nonaka (2001). *Slik skapes kunnskap*.
Oslo : NKS Forlaget
- Lai, Linda (2004). *Strategisk kompetansestyring*. Bergen : Fagbokforlaget
- Lave, Jean & Etienne Wenger (1991). *Situated learning : legitimate peripheral participation*.
Cambridge : Cambridge University Press
- Levin, Irene (2004). *Hva er sosialt arbeid?* Oslo : Universitetsforlaget
- Lipsky, Michael (1980). *Street-level Bureaucracy*. New York : Russell Sage Foundation
- Medlemslister Attføringsbedriftene (2009). URL:
<http://www.attforingsbedriftene.no/medlemmer.aspx> (Lesedato: 09.12.2009)
- Mintzberg, Henry (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall
- Moxnes, Paul (2000). *Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet*. Oslo : Forlaget Paul Moxnes
- Møller, Geir, Solveig Flermoen & Knut Løyland (2003). *Handlingsplaner og tiltakskjedning i Aetat*. Rapport nr. 208. Bø i Telemark : Telemarksforskning-Bø.
- Møller, Geir & Joar Sannes (2009). *Evaluering av arbeidsmarkedstiltak i skjermede virksomheter*. Rapport nr. 253. Bø : Telemarksforskning
- Nordhaug, Odd (1994). *Human Capital in Organizations*. Oslo : Universitetsforlaget
- Nordhaug, Odd (2004). *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo : Universitetsforlaget
- NOU 1991:4: *Veien videre til studie- og yrkeskompetanse for alle*. Oslo : Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet
- Nygren, Pär (2004). *Handlingskompetanse – om profesjonelle personer*. Oslo : Gyldendal Norsk forlag
- Nygård, Roald (2007). *Aktør eller brikke*. Oslo : J. F Cappelens Forlag AS

- Personvernombudet for forskning (2010). URL: <http://www.nsd.uib.no/personvern/>
(Lesedato: 12.01.2010)
- Repstad, Pål (2007). *Mellom nærhet og distanse : kvalitative metoder i samfunnsfag*.
Oslo : Universitetsforlaget
- Schön, Donald A. (2001). *Den reflekterende praktiker*. Århus : Forlaget Klim
- St. meld. nr.39 (1991-92): *Attføring og arbeid for yrkeshemmede* (Attføringsmeldingen).
Oslo : Arbeids- og administrasjonsdepartementet
- St. meld. nr.42 (1997-98): *Kompetansereformen*. Oslo : Kunnskapsdepartementet
- St.meld. nr. 9 (2006-2007): *Arbeid, velferd og inkludering*. Oslo : Arbeidsdepartementet
- Statistikknotat fra Attføringsbedriftene (2008). URL:
<http://www.attforingsbedriftene.no/Admin/Public/DWSDownload.aspx?File=%2fFiles%2fFiler%2fPDF%2fstatistiknotat.pdf> (Lesedato:29.11.2009)
- Steers, Richard M., Lyman W. Porter & Gregory A. Bigley. 1996. *Motivation and leadership at work*. New York : McGraw-Hill
- Strand, Torodd (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen : Fagbokforlaget
- Svensson, Lennart G. (2008). Profesjon og organisasjon. I: Molander, Anders & Lars Inge Terum (red.). *Profesjonsstudier*. Oslo : Universitetsforlaget
- Tøssebro, Aage Støren (1997). Aktørmodellen. *Norsk attføringsforum, vol 16* Nr. 2: 4-12.
- Wenger, Etienne (1998). *Communities of practice : learning, meaning, and identity*.
Cambridge : Cambridge University Press
- Weber, Max (1979). *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal
- Utfyllende regler til Forskrift for arbeidsrettede tiltak (2009) URL:
<http://www.nav.no/binary?id=351204&download=true> (Lesedato: 26.04.2009)

Vedlegg A – Skildring av arbeidsoppgaver i AB-arbeid

Med grunnlag i kravsettende dokumenter og den forenklete oversikten av den formaliserte arbeidsprosessen i figur 7, gis følgende skildringer av hvordan AB-arbeid kan utføres:

- AB-tilrettelegger skal være med i en forhåndsamtale, kalt *trekantsamtale*, sammen med arbeidssøker og saksbehandler NAV. I denne samtalen forteller saksbehandler NAV og arbeidssøker om hva som har vært prøvd før og hva som ønskes videre. AB-tilrettelegger presenterer AB-tiltaket og forteller om hvilke arbeidsmetoder som brukes og så samtales det om tiltaket er hensiktsmessig og nødvendig for arbeidssøker. Dette er et møte det er knyttet mange forventninger til fra de ulike parter. AB-tilretteleggeren ønsker innsøkninger til tiltaket (arbeid), saksbehandler NAV ønsker et tilbud som er hensiktsmessig og nødvendig for arbeidssøkeren i forhold til arbeid (løsninger), mens arbeidssøker som er hovedpersonen kan komme i ”klem” mellom de andre partenes ønsker.
- *Samtaler* er bærebjelkene i oppfølgingsprosessen. Samtaler kan foregå på AB-tilretteleggerens kontor eller der arbeidssøker faktisk befinner seg. Det er viktig for AB-tilrettelegger å legge til rette for at samtaler kan ha en nødvendig grad av trygghet og åpenhet. Det starter med innledende samtaler med kartlegging av arbeidssøkers ønsker og behov for at prosessen mot arbeid skal bli hensiktsmessig. Etter hvert utvikler samtaler seg til et fora for felles planlegging, gjennomføring av aktiviteter og evaluering av aktivitetene og realitetsorientering av hva faktiske muligheter kan være.
- Så tidlig som mulig i samarbeidet skal det informeres om hvordan personopplysninger om arbeidssøker blir behandlet og oppbevart. Det skal innhentes *samtykke* fra arbeidssøker om at nødvendig informasjon om prosessen kan deles med samarbeidspartnere i arbeidssøkers prosess, med unntak av oppdragsgiver som alltid vil bli informert. Samtykke har både med det prinsipielle med at personopplysninger er konfidensiell informasjon og at hver i sær ”eier” sine opplysninger, men også at arbeidssøker skal få mulighet til å oppleve trygghet nok til at relasjonen med AB-tilrettelegger skal være funksjonsdyktig.
- Informasjonen som blir tilgjengelig i løpet av samtaler formes sammen med arbeidssøker i en *individuell aktivitetsplan* med aktiviteter som evalueres og endres etter behov gjennom hele samarbeidet. Samarbeidet kan være opp til 3 år, og prosessen til den enkelte arbeidssøker vil gå gjennom ulike faser med stadig nye aktiviteter å samtale om, prøve ut og evaluere inntil målet om arbeid er nådd eller det ikke er hensiktsmessig at arbeidssøker forsetter i tiltaket. Enkelte aktiviteter kan representere et behov for arbeidssøker utenfor en strømlinjet plan mot arbeid, nettopp for at prosessen til arbeidssøker skal bli hensiktsmessig rettet mot arbeid. Dette er også aktuelle aktiviteter på aktivitetsplanen. Eksempel på slike aktiviteter kan være å bistå arbeidssøker i å knytte kontakter med psykisk helse, rustjenesten, boligkontor, helsetjenester eller andre kommunale eller statlige etater. For en del arbeidssøkere kan det oppleves som for vanskelig å gjennomføre aktiviteter som vanligvis betraktes som ordinære gjøremål. For dem kan det være nødvendig å gjøre avtale om operasjonaliserte tidfestede delaktiviteter som å bestille legetime, møte hos legen og be om en fysioterapirekvisisjon, finne en fysioterapeut som er på et geografisk egnet sted og gjennomføre behandlinger.

- Et av hovedmålene er å komme frem til hva *høvelig arbeid* for arbeidssøker kan være, og hvilke virksomheter som eventuelt har disse yrkene, og så prøve ut dette tilrettelagt i henhold til behov. AB-tilrettelegger skal bistå arbeidssøker med informasjon og veiledning, dette kan også gjøres via andre som vet mer om ulike yrker eller annen tematikk. Samtalene med arbeidssøker er den primære kilden til alt som foregår i samarbeidet, men AB-tilrettelegger bruker også informasjon fra egen observasjon og tilbakemeldinger fra arbeidsgiver. Metoder for å utforske hva som kan være høvelig arbeid kan være både å finne en *praksisplass* og å søke og prøve ut i *ordinært arbeid*. Hva som er mest hensiktsmessig vil være ut i fra hvor klar for ordinært arbeid arbeidssøkeren er. Hensyn å vurdere er til arbeidssøkers kapasitet, utholdenhet, stabilitet og kompetanse innen de ønskede yrker på den ene siden, og på den andre siden hvilke potensielle muligheter for inntektsgivende arbeid det kan være i det/de ønskede yrker eller type arbeidsoppgaver innen det geografiske området arbeidssøker forholder seg til. Vedrørende valg av arbeidsgivere/arbeidssted er det også hensyn å vurdere i tillegg til reiseavstand og –måte for arbeidssøker. Hensyn kan gå på støy, ren/skitten arbeidsplass, antall personer arbeidssøkeren må forholde seg til og hvordan interaksjonen er forventet å være med kollegaer, arbeidstid, ansvar med mer.
- *Kontakt med arbeidsgiver* for praksisplass eller ordinært arbeid kan gjøres av arbeidssøker om dette er innenfor dennes aktørnivå. Om arbeidssøker opplever dette som for vanskelig eller AB-tilrettelegger mener at det er hensiktsmessig, så kan prosessen operasjonaliseres i flere deler. På den måten kan arbeidssøker og AB-tilrettelegger fordeler deloppgaver slik at arbeidssøkers *aktørnivå* blir utfordret, men ikke truet. Tilretteleggingen på arbeidsplassen krever deltakelse av arbeidssøker slik at tilpasninger gjøres både i henhold til dennes behov og på en slik måte at arbeidssøker er bekvem med det.
- *Vurdering av andre aktiviteter* enn arbeid/arbeidspraksis som kan være opplæring/kurs/utdanning for bedre kvalifisering, tiltak for bedre helse eller annet i henhold til arbeidssøkers behov. Dersom aktivitetene krever dekning av kostnader eller forandrer målsetningen med henvisningen til tiltaket, skal saksbehandler kontaktes for drøfting og beslutning av om dette anses som hensiktsmessig og nødvendig for arbeidssøker prosess i henhold til regelverk.
- Skrive *logger og rapporter* som beskriver samarbeidet med arbeidssøker og resultater og avklaringer som oppnås. Dokumenteringen kan ha ulike formater og formål. Eksempelvis har interne arbeidsnotater den hensikt at AB-tilretteleggeren skal kunne lett oppdatere seg selv på tematikken i samarbeidet fra gang til gang, og rapporter som skrives til oppdragsgiver som blir en del av beslutningsgrunnlaget for arbeidssøkers eventuelle videre prosess hos NAV. Dokumenteringen er nødvendig for både å holde prosessen i det enkelte samarbeid ”sammen”, og for å informere oppdragsgiver om progresjon og faglige vurderinger. AB-tilretteleggeren må kontinuerlig og både muntlig og skriftlig presentere de faglige vurderinger og kunne beskrive der balansen mellom fakta og skjønn kommer tydelig frem.

Vedlegg B – Informasjonsskriv til respondenter

INFORMASJONSSKRIV OM UNDERSØKELSE

Først og fremst vil jeg takke for at du vil bidra! Som leder av AB-tiltak med både innsikt i hva AB-arbeidet går ut på og myndighet til å foreslå tiltak for ivaretagelse av kompetanse, kan du gi verdifulle bidrag til undersøkelsen jeg gjennomfører. Denne undersøkelsen med tilhørende masteroppgave er den avsluttende delen av studiet jeg tar i master i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold våren 2010.

Tema for oppgaven er hvordan AB-ledere legger til rette for ivaretagelse av kompetanse for AB-tilretteleggere. *Kompetanse* i denne sammenheng er knyttet til utøvelse av aktiviteter og oppgaver som er en del av AB-arbeidet. Med å *ivareta kompetanse* mener jeg å tilrettelegge for at kompetanser anvendes, og at kompetanser som finnes forbedres. Hvordan kompetanser tilrettelegges for ivaretagelse, kan være alt fra kjøp av eksterne kurs til systematisk refleksjon over det daglige arbeidet hvor kompetansen er i bruk.

Det er mange utfordringer en leder har med å tilrettelegge for ivaretagelse av kompetanse hos ansatte, og ikke minst i AB-arbeid hvor tilretteleggerne benytter skjønn i det individuelle samarbeidet med arbeidssøkerne. Mitt utgangspunkt er at jeg tror det finnes kreative måter å tenke på kompetanse på i attføringsbedrifter og i AB-tiltaket og at dette er interessant å undersøke.

Undersøkelsen gjennomføres delvis ved hjelp av spørreskjema og delvis ved oppfølgende spørsmål i intervju. Undersøkelsen er todelt. Del en er bakgrunnsinformasjon om virksomheten, respondenten og AB-tiltaket. Er et noe du ikke ønsker å svare på kan det stå ubesvart. Del to er en liste med et lite *utvalg* av kompetanser utledet av beskrivelser av AB-tiltaket i ”Kravspesifikasjon for tiltak i skjermede virksomheter” og Forskrift for arbeidsrettede tiltak med utfyllende regler, samt noen tilføyelser som omhandler AB-tilretteleggerens rolle og profesjonalitet. Hensikten med utvalget av kompetanser er å gi deg som skal svare et verktøy for lettere å kunne svare på *hvordan* det velges å ivareta ulike typer arbeidsrelaterte kompetanser for AB-tilretteleggerne. Følgespørsmålet er *hvorfor* det gjøres på denne måten og hvilke *utfordringer* det har gitt. Det er også mulig å oppgi kompetanser med egne ord. Det kan besvares ved å skrive på papirutskrift eller elektronisk etter eget valg. Ved behov kan vedlegg legges ved.

I oppgaven vil ikke svar henvises til noen konkrete personer eller attføringsbedrifter. All informasjon som jeg får fra undersøkelsen vil under bearbeiding bli oppbevart forsvarlig og destruert etter at oppgaven er levert.

Jeg tar dette studiet som privatperson på fritiden. Allikevel skylder jeg å informere om at jeg er ansatt som tilrettelegger ved Fredrikstad Attføringssenter og arbeider i det daglige med Arbeid med bistand. Min arbeidsgiver vil ikke få noe informasjon fra undersøkelsen annet enn i den ferdige masteroppgaven som vil være åpent tilgjengelig for alle via Høgskolen i Østfold.

Med vennlig hilsen
Birgith Amundsen Gellein
Th. Thomassensvei 12
1613 Fredrikstad
Epost: gellein@fredfiber.net Telefon: 91794074

Vedlegg C - Spørreundersøkelsen del en

(I dette vedlegget er det fjernet rader i forhold til skjemaet til undersøkelsen.)

Bakgrunnsinformasjon om bedriften som drifter AB-tiltak	
Eier-og styringsform Aksjeselskap Kommunalt foretak Stiftelse Annet:	
Antall stillingshjemler i bedriften som arbeider med arbeidsmarkedstiltak/attføringstjenester totalt:	
Antall stillingshjemler i AB-tiltaket:	
Antall ansatte i AB som arbeider 80% eller 100%:	
Hvilke andre tiltak eller tjenester driftes?	

Grunnlagsinformasjon om den som svarer på undersøkelsen:				
Mann Kvinne				
På hvilket ledernivå er du i bedriften? Toppleder/virksomhetsleder Avdelingsleder Teamleder Annet: _____				
Bakgrunn til nåværende arbeid	Antall år			
	<2	2< 5	5 < 10	10 <
Hvor lenge har du vært leder av AB-tiltaket i din bedrift?				
Hvor lenge har du vært ansatt i nåværende bedrift?				
Hvor lenge har du arbeidet med arbeidsmarkedstiltak/attføringstiltak totalt sett?				

Hva arbeidet du med før du ble ansatt i nåværende bedrift?
Type arbeid og fagfelt:

Hva er din høyeste formelle utdanning?			
Type utdanning	Fullført	På- begynt	Fagretning
Hovedfag eller master			
3 år høyere utdanning			
1-2 år høyere utdanning			
Videregående skole			
Eventuell annen formell utdanning:			

Opplever du som leder at du har de nødvendige ressurser for å ivareta de kompetanser bedriften trenger for å drifte AB-tiltaket?
<p>Ja</p> <p>Nei</p>
Hvis Nei, hva er årsaken til det?
Økonomiske forhold.
Tidspress i egen jobbsituasjon som vanskeliggjør strategisk tenkning.
Tidspress i tilretteleggeres jobbsituasjon som vanskeliggjør frigjøring fra daglig arbeid for deltakelse i ulike tiltak for ivaretaking og utvikling av kompetanser.
<p>Mangler tilgjengelige ønskelige kompetansetiltak som kan styrke AB-arbeid</p> <p>For lederfunksjon i AB-arbeid, evt konkretiser:</p> <p>For tilretteleggerne, evt konkretiser:</p>
Annet:

Ved rekruttering til AB-tiltaket i din bedrift er det noen særskilte kompetanser som er foretrukket?

Ja

Nei

Hvis Ja, hvilke(n):

Hvis Nei, hva er årsaken til at det ikke er noen foretrukne kompetanser?

Har bedriften et introduksjonsprogram for nyansatte i AB-tiltaket?

Ja

Nei

Hvis Ja, hva rommer introduksjonsprogrammet tematisk?

Har bedriften et belønningssystem eller virkemidler som er ment å påvirke motivasjon hos ansatte i AB-tiltaket?

Ja

Nei

Hvis Ja, hva er kriteriene for belønning og/eller hvilke virkemidler benyttes for motivasjon?

Hvordan er AB-tiltaket organisert i din virksomhet?

1. Hvordan er AB-tilretteleggerne organisert med tanke på å være samlet eller geografisk adskilt, i team eller tilretteleggergruppe, annet?
2. På hvilken måte kan AB-tilretteleggerne dele kompetanse?
3. Finnes det arenaer for AB-tilretteleggerne hvor de kan reflektere og diskutere rundt samarbeidet med arbeidssøkere?
4. Samarbeider flere AB-tilretteleggerne med de samme arbeidssøkerne, og i så fall hvordan foregår samarbeidet rundt arbeidssøker?
5. Er det noen kriterier som gjør at enkelte AB-tilretteleggere samarbeider med visse arbeidssøkere, og i så fall hva er det som bestemmer denne fordelingen?
6. Gjør alle AB-tilretteleggere de samme aktivitetene/arbeidsoppgavene eller er det noen som har ansvaret for visse aktiviteter?
7. Hvordan foretas beslutningen om inntak av arbeidssøkere til AB-tiltaket?

Vedlegg D - Spørreundersøkelsen del to

(Fjernet blanke linjer gjennom vedlegget. I undersøkelsen var det avsatt mer plass til besvarelse.)

Hvor viktig anser du som leder av AB-tiltak følgende kompetanser er å ivareta hos AB-tilretteleggerne?

Listen er kun et **lite utvalg av kompetanser utledet fra** beskrivelser av AB-tiltaket i ”Kravspesifikasjon for tiltak i skjermede virksomheter” og Forskrift for arbeidsrettede tiltak med utfyllende regler sett i sammenheng med AB-tilretteleggeren som profesjonell i relasjonelt arbeid. Hensikten med listen er å gi respondenten et enkelt verktøy å beskrive **eksempler på hvordan det i deres virksomhet ivaretar kompetanser.**

Nr	Kompetanse Er det noen forskjell på å ivareta kunnskaper, ferdigheter eller holdninger OVER TID?	Gradering			
		Svært viktig	Viktig	Lite viktig	Uvesentlig
1.	Kunnskap om hva som bør kartlegges av arbeidssøkernes interesser, ønsker og motivasjon i forhold til yrkesønske, jobbsituasjon, helse og omstendigheter utenfor jobben som kan være til hinder for gjennomføring av tiltaket.				
2.	Gjennomføring av kartlegging på en slik måte at resultatet av kartleggingen blir hensiktsmessig for arbeidssøkerne og hver og en av deres individuelle prosess.				
3.	Kunnskap om hvordan det kan legges til rette for brukermedvirkning i samarbeidsprosessen.				
4.	Ferdigheter i å legge til rette for brukermedvirkning slik at den enkelte arbeidssøkers tro på egen mestring økes.				
5.	Kunnskap om hvordan kontakte arbeidsgivere og finne aktuelle stillinger som kan gi arbeid/arbeidsutprøving.				
6.	Ferdigheter i å vurdere egnede arbeidsgivere/-steder, og ta kontakt for finne aktuelle stillinger som for den enkelte arbeidssøker kan gi hensiktsmessig arbeid/arbeidsutprøving.				
7.	Kunnskap om hvordan forhandling med arbeidsgiver om arbeidsbetingelser, lønn og ansettelse av arbeidssøker kan foregå.				
8.	Gjennomføre forhandlinger med arbeidsgiver om arbeidsbetingelser, lønn og ansettelse på det mest hensiktsmessige tidspunkt for arbeidssøker og slik at det øker sannsynligheten for at arbeidssøker kan mestre å stå i arbeidet over tid.				
9.	Kunnskap om hvordan arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon kan tilrettelegges.				
10.	Tilrettelegge arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon på en slik måte at den enkelte arbeidssøkers individuelle ressurser kommer best mulig frem og eventuelle begrensninger reduseres mest mulig.				

Hvor viktig anser du som leder av AB-tiltak følgende kompetanser er å ivareta hos AB-tilretteleggerne?

Listen er kun et **lite utvalg av kompetanser utledet fra** beskrivelser av AB-tiltaket i ”Kravspesifikasjon for tiltak i skjermede virksomheter” og Forskrift for arbeidsrettede tiltak med utfyllende regler sett i sammenheng med AB-tilretteleggeren som profesjonell i relasjonelt arbeid. **Hensikten med listen er å gi respondenten et enkelt verktøy å beskrive eksempler på hvordan det i deres virksomhet ivaretar kompetanser.**

Nr	Kompetanse Er det noen forskjell på å ivareta kunnskaper, ferdigheter eller holdninger OVER TID?	Gradering			
		Svært viktig	Viktig	Lite viktig	Uvesentlig
11.	Inneha holdninger som bidrar til at hver enkelt arbeidssøker tilbys likeverdige muligheter i sin utførelsesprosess uansett utgangspunkt og antagelse om hva resultatet vil bli.				
12.	Utøve skjønn i beslutninger på grunnlag av de verdier som ligger til grunn for AB-tiltaket og arbeidssøkers ønske, og ikke egne private oppfatninger eller verdier.				
13.	Vilje til kontinuerlig å evaluere egen kompetanse i forhold til bistandsbehovet hver enkelt arbeidssøker krever og opp mot opplevelser av egen mestring.				
14.	Være motivert for utfordringer som kan utfordre egen kapasitet.				
15.	Vilje til endring og utvikling som følge av interne eller eksterne forandringer som påvirker driften av AB-tiltaket i virksomheten.				

Legg til flere kompetanser om ønskelig:

Listen over er kun et utvalg av kompetanser og ikke ment å være uttømmende. Er det allikevel noen flere kompetanser du mener bør med i denne sammenheng kan du skrive de inn her.

Nr	Kompetanse	Gradering			
		Svært viktig	Viktig	Lite viktig	Uvesentlig
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					

Vedlegg E – Presentasjon av data om kompetanselisten

I kapitlet Presentasjon av funn om undersøkelsens del 2 beskrives de mottatte dataene i oppsummert form. I dette vedlegget blir alle dataene tilhørende respondentenes svar om hvordan de ivaretar kompetanser for tilretteleggerne som tilhører kompetanselisten i undersøkelsens del 2.

Seks av syv respondenter har valgt å svare sammenfattende på hvordan kompetansene ivaretas i deres bedrift. Noen har også gitt kommentarer til enkelte temaer. Svarene har også knytninger til hvordan de har svart på blant annet organisering av AB-tiltaket i deres bedrift. Nedenfor er en oppsummering.

En respondent forteller at bedriften har en kompetanseutviklingsplan som har fokus på deling av kunnskap med konkretisering av både individuell og felles kompetanseutvikling. Respondenten trekker frem typer arenaer som case-grupper, casekafé, kompetansetorg og arbeidsgiverseminar. Den enkelte ansattes kompetanse, -behov og ønsker kartlegges og ivaretas ved deltakelse på kurs, utdanning i noen grad, og kunnskapsdeling internt ved etablerte case-grupper, samt ved *”den delingen som skjer i gangene”*. Kunnskapen som blir delt omfatter praktisk erfaring og refleksjon rundt det vi holder på med som *”erfaringer vi har i møte med arbeidsgiver og gode arbeidsplasser”*. De har intern opplæring med stort fokus på relasjonskompetanse og *”samtalen som verktøy i møte med den enkelte”*. Med referanse til svar på spørsmål om det er noen særskilte kompetanser som er foretrukket ved rekruttering, svarte respondenter at bedriften er spesielt opptatt av perspektivene fra det sosialfaglige og fra arbeids- og næringslivsverdenen. Dette bringes inn i temaet å ivareta kompetanse slik: *”Så kan det være slik at når vi har vært opptatt av det en stund så kan vi kanskje ha snakket for lite om arbeidsgiver-perspektivet at kanskje er det tid for å fokusere på det. Hos oss nå har vi jobbet bl.a. ut fra en hypotese om at vi skal styrke oss på arbeidsgiverperspektiv. Arbeidsforskningsinstituttet har i den senere tid vært veldig opptatt av nettopp arbeidsgiverperspektivet ved å forstå arbeidsgiveres beslutningsgrunnlag. Så vi må jo følge med i verden og følge med i utvikling og dele det med hverandre”*. Virksomheten var involvert i et nordisk kompetansedelingsprosjekt innen kjernetema for AB-arbeid, og er medarrangør i en videreutdanning hvor enkelte ansatte bidrar som veiledere for studentene, og at ansatte kan delta på studiet.

Alle respondenter knytter i en eller annen grad ivaretagelse av kompetanse til møtevirksomheten i bedriften, eksempelvis: *”Kompetansen ivaretas gjennom veiledningssamtaler med avdelingsleder og personalkonsulent, medarbeidersamtaler, avdelingsmøter, samarbeidsmøter og diskusjonsgrupper. Vi er en liten avdeling og samarbeider tett”*. Det henvises også til samarbeidet AB-tilretteleggerne har i det daglige både sammen og med andre som arbeider i andre tiltak: *”Kompetanse på AB teamet ivaretas og utvikles gjennom den enkeltes daglige arbeid, samarbeid internt i tiltaket og på tvers av tiltak, utveksling av tanker, erfaringer og kunnskap på teammøter, oppføringsmøter og oppføringsforum i bedriften, samt gjennom interne og eksterne kurs/seminarer”*. En annen forteller om at det er viktig å snakke sammen og dele opplevelser. *”Jeg som leder prøver å ivareta de tingene jeg synes er viktig ved å snakke om det. Hvis ikke vi kan det [snakke om negative følelser og opplevelser] blir det som å late som og da kan vi ikke gjøre jobben vår godt nok. Gruns må komme litt fram. Når vi jobber med mennesker er det lett å bli utbrent hvis vi ikke får lov til å komme frem med de negative følelsene. (...) Hvis ikke det er kommunikasjon med de andre tilretteleggerne som gjør det samme så tror jeg det blir en kortvarig jobb”*.

En respondent poengterer at de også det samarbeides tett mellom tiltakene i bedriften, samt med NAV ved endringer. Henvvisning til formelle opplæringstiltak som et viktig komponent i å ha oppdatert kompetanse gis av flere: *”Romslige opplæringsbudsjett for stadig utvikling av personalet (studier, kurs, seminar). Interne fagseminarer og fagmøter. Det er viktig med oppdatert kompetanse!”*. En poengterer at den enkelte er bevisst på hvilke kompetanser de ikke har i forhold til jobben, og er aktive med å utvikle seg selv og får støtte fra bedriften på dette. Støtte fra bedriften til å dra på AB-konferanse og kurs blir av en kalt å *”bli sett og få støtte”*: *”Og det tenker jeg også er kjempeviktig for å holde motivasjonen oppe og det igjen gjør at vi gjør en god jobb. Det er viktig med avveksling og det er viktig å føle at en blir sett og får støtte i den jobben man har.”*

Kunnskap om hva som bør kartlegges av arbeidssøkernes interesser, ønsker og motivasjon i forhold til yrkesønske, jobbsituasjon, helse og omstendigheter utenfor jobben som kan være til hinder for gjennomføring av tiltaket, og gjennomføring av kartlegging på en slik måte at resultatet blir hensiktsmessig for hver og en av deres individuelle prosess.

Poengtering av viktigheten av kartlegging for den videre samarbeidsprosess: *”Det er viktig å gjøre en grundig kartlegging for da får du et grundig verktøy å jobbe videre med og det gjør ofte at du lykkes”*. I en virksomhet skal alle AB-tilretteleggere beherske visse verktøy for kartlegging: *”Der sender vi AB-tilretteleggerne på kurs for å ivareta kartlegging av arbeidssøkerne på en best mulig måte. Vi har som basis kartleggingsverktøyet SCIA som vi gjennomfører med den enkelte under en oppstartsfasen. Det har (...) blitt satt på agendaen at det er noe vi alle skal gjennom. I tillegg er vi sertifisert på sikt på Solberg Interesstest og vi er i ferd med å sertifiseres på jobbfiks som er et nytt konsept som har kommet nå”*. Verktøy for samtale knyttes til relasjonsbygging og kartlegging: *”Vi har kommet fram til at vi tenker at det er elementer av selvstendig tilnærming fra løsningsorientert tilnærming er viktige verktøy å ha i møte med folk. Slike ting som å kunne kartlegge godt og få fram nyttig informasjon, skape relasjon”*.

Presisering av viktigheten av kartleggingen også for resultatet av om arbeidssøker kan stå i jobb over tid: *”Kartleggingen er viktig med henhold til at gjør man en god kartlegging av den enkelte person og baserer videre valg ut fra resultater på disse har man en veldig god mulighet for å lykkes med valg og at vedkommende person ikke bare får en jobb, men står i jobben over tid”*.

Kunnskap om hvordan det kan legges til rette for brukervedvirkning i samarbeidsprosessen og ferdigheter i å legge brukervedvirkning tilrette slik at den enkelte arbeidssøkers tro på egen mestring øker.

Aktivitetsplan som verktøy for brukervedvirkning hos den individuelle arbeidssøker: *”(...) blir ivare tatt ved bruk av [betegnelse på type aktivitetsplan] hvor den enkelte arbeidssøker er med å faktisk nedfeste sin egen plan med deadline på når de enkelte delmål skal være innfridd og vi har en jevnlig evaluering av [betegnelse på type aktivitetsplan] som vi i dialog med arbeidssøker finner ut når denne skal evalueres igjen og da vil man se hvor man er i sitt eget løp”*. Brukervedvirkning som kvalitativt prinsipp: *”Det har gått veldig mye på Equass-sertifiseringen som vi fikk i 2009. Der setter vi faktisk krav til oss selv at brukervedvirkning er av stor betydning og at det faktisk medfører at vi tar på oss den oppgaven og at brukervedvirkning skal være 110 % hos den enkelte arbeidssøker”*. Brukervedvirkning ved involvering av arbeidssøkere som gruppe: *”(...) vi har nedsatt et brukertilvalg som består av arbeidssøkere fra de enkelte tiltak. Der gjennomføres det et møte hver måned og av de som sitter i brukertilvalget har de plukket ut en liten gruppe personer som ønsker å være mer aktivt i prosessen i en utføringsbedrift så der føler jeg at vi har kommet veldig, veldig godt i gang”*.

Kunnskap om hvordan kontakte arbeidsgiver og finne aktuelle stillinger som kan gi hensiktsmessig arbeid/arbeidsutprøving, og ferdigheter i å vurdere egnede arbeidsgivere/steder og ta kontakt for å finne aktuelle stillinger for den enkelte arbeidssøker.

Hvordan finne aktuelle arbeidsgivere og stillinger for arbeidspraksis: *”Alle vi som jobber i AB har fra tidligere et kontaktnett som vi selvfølgelig bruker med forbehold, litt avhengig av hvilke typer personer vi har med å gjøre som arbeidssøkere pga. at når det gjelder private kontakter skal man være litt forsiktig der slik at man ikke brenner broer. Samtidig bruker vi veldig mye Gule Sider. Hvis en ønsker jobb innen resepsjon kan vi søke opp hoteller, store bedrifter som har resepsjon eller evt. hvis en ønsker å jobbe som bilmekaniker søker vi opp bilverksteder og sende ut søknader til de steder man føler at dette er et sted vedkommende arbeidssøker ønsker å kontakte for en hospitering, evt. videre fast jobb”.*

Vurderinger om begrensninger som må tas hensyn til ved valg av arbeidssted og stilling: *”Vi vurderer også veldig grundig om vedkommende har problemer med å forflytte seg. Det kan være at han har problemer med å sette seg på en T-bane eller buss, og da må vi tenke på det også i valget av hvilke arbeidsgivere man skal kontakte”. Arbeidssøkers ønske om arbeidssted og stilling/yrke vektlegges: ”Selvfølgelig er vi i nær dialog med arbeidssøker som forteller oss hva han eller hun ønsker å jobbe med og hvor vedkommende ønsker å jobbe. I utgangspunktet forsøker vi i den grad vi får det til å si til arbeidssøkeren at ”kom med forslag på ønsker hvor du ønsker at vi skal henvende oss”. Det viktigste er ikke hva vi mener, men hva den enkelte arbeidssøker mener”.*

AB-tilretteleggers faglige vurdering av egnede arbeidsgivere/stillinger og arbeidssøkers behov slik at arbeidssøker blir ivaretatt: *”Det å vurdere egnede arbeidsgivere/steder og ta kontakt for å finne aktuelle stillinger går veldig ”hånd i hanske”. Du må også vurdere arbeidsgiverne når du har tatt den første kontakten og du er til en samtale så finner du veldig fort ut om arbeidsgiveren er et medmenneske som faktisk kan ivareta personer med forskjellige utfordringer. Det er klart at kommer man inn i situasjoner i en samtale første gang hvor man ser at dette her er totalt feil sted så er det ikke aktuelt å utplassere vedkommende person der, for det er viktig at vedkommende blir ivaretatt, at man blir sett og hørt og det at vi kan ha en god dialog, det er første-pri. for å utplassere en arbeidssøker”.*

Kunnskap om hvordan forhandling med arbeidsgiver om arbeidsbetingelser, lønn og ansettelse av arbeidssøker kan foregå, og gjennomføre forhandlinger med arbeidsgiver på det mest hensiktsmessige tidspunkt for arbeidssøker slik at det øker sannsynlighet for at arbeidssøker kan mestre og stå i arbeid over tid.

AB-tilretteleggers utfordringer i forhold til å samtale med arbeidsgivere om lønn for arbeidssøker i en jobb: *”Det er veldig viktig for å få en fast jobb. (...) Det er klart at der er vi veldig forskjellige, det må man bare innrømme at noen er veldig flinke til å finne en arbeidsplass, gjøre en arbeidssøker trygg på seg selv, bygge opp selvtillitt etc., men det er ikke bestandig like lett å sitte på andre siden av bordet og gå i dialog med hva en person skal ha i lønn. Arbeidsbetingelser er nok i og for seg greit, men det med lønn og rundt det området der kan være tøft for den enkelte. Det er ting vi jobber med og det er også ting vi jobber med i gjennomgang av arbeidssøkere hver måned, hvordan kan vi bistå på en bedre måte der med de som synes dette er vanskelig”. Henvisning til samarbeid med NAV i forhold til virkemidler for å få arbeidssøker inn i fast jobb: ”Jeg føler at NAV er veldig velvillige til å få til løsninger der man ser at ”her har vedkommende gjort en så god jobb på denne arbeidsplassen så selvfølgelig bistår vi her for å få vedkommende inn i fast jobb”.*

Kunnskap om timing for når forhandlinger bør skje ut i fra nær kontakt med både arbeidssøker og arbeidsgiver: ”Det som er viktig på det punktet er selyfølgelig å ha et nært samarbeid med både arbeidsgiver og arbeidstaker i perioden vedkommende er i hospitering/praksis. Har man det vet man veldig godt når tidspunktet har kommet til at vedkommende er selvgående, gjør en god jobb, at arbeidsgiver er meget godt fornøyd. (...) Dette her er ting vi går gjennom på de månedlige møtene, at nå er tiden inne og vedkommende har gått så lenge her og gjør en så bra jobb at nå skal ikke arbeidsgiver benytte vedkommende som en gratis arbeider”.

For å lykkes med at arbeidssøker skal stå i jobb over tid må god kartlegging, oppfølging over tid med mestringsbygging og forhandling av arbeidsbetingelser og lønn være gjort: ”(...) hvis vedkommende får gode betingelser og lønn så vil også vedkommende arbeidssøker stå i arbeid over tid, så fremt vi har gjort en god kartlegging i forkant, fulgt vedkommende over tid og fått vedkommende til å føle mestring da vet vi at da vil vi lykkes med det”.

Behov for opplæring/kurs for AB-tilretteleggere i innsalgsteknikk og lønnsforhandlinger hos arbeidsgivere: ”Jeg vet at det er arrangert kurs når det gjelder innsalgsteknikk for personer som jobber i attføringsbedrifter, det ble dessverre avlyst ellers hadde alle vi som jobber på AB blitt sendt på det kurset for faktisk å kunne gjøre en bedre jobb der. (...) Selv har jeg sittet som ansvarlig for lønnsforhandlinger i [tidligere arbeidsgiver] for 80 medlemmer og har i alle fall lært noe av den teknikken man bruker der. Det er klart dette er ting vi snakker om dersom ting er vanskelig”. Samme respondent forteller også at de arbeider med å finne måleparameter for å kartlegge hvor lenge en arbeidssøker står i jobb etter avsluttet tiltak, slik at eget arbeid kan evalueres: ”Vi jobber for å finne et måleparameter for hvor lenge en arbeidssøker faktisk står i jobb etter vi har avsluttet vedkommende i tiltaket, men der må vi finne de rette måtene å jobbe på fordi når vi har sluppet taket på en person, så har vi sluppet taket. Det er veldig interessant å måle hvor lenge en står i jobben, om vi har gjort en god nok jobb der eller om det er ting vi bør endre på. (...) Jeg har selv fulgt opp enkelte personer for å høre hvordan det går et ½ år etter de er ferdige og fått veldig mye positiv tilbakemelding fordi jeg faktisk bryr meg om å følge opp”.

Kunnskap om hvordan arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon kan tilrettelegges, og tilrettelegge på en slik måte at den enkelte arbeidssøkers individuelle ressurser kommer best mulig frem og eventuelle begrensninger reduseres mest mulig.

En respondent poengterer at det er varierende hvilke tilrettelegginger som vurderes i ulike samarbeider og trekker frem det skjønnsmessige i tilretteleggingsarbeidet: ”Det vil være mer og mindre viktig i forhold til den du jobber med. Det er klart at noen [AB-tilretteleggere] jobber med at de selv [arbeidssøkerne] skal kontakte arbeidsgiver så lenge de [arbeidssøkerne] har mulighet til det. Ut fra kunnskapen om den enkelte så kan en dermed tilrettelegge (...). Generelt er dette spekteret av det dette faget handler om.”

Inneha holdninger som bidrar til at hver enkelt arbeidssøker tilbys likeverdige muligheter i sin attføringsprosess uansett utgangspunkt og antagelse om hva resultatet vil bli.

For å tilby likeverdige muligheter for arbeidssøkerne og unngå at AB-tilretteleggere utøver skjønn ut fra private oppfatninger eller verdier, deltar AB-tilretteleggere for formell basisutdanning innen attføring og jobber med språklig å unngå benevnelser som skaper tankemessige begrensninger: ”Der har vi vært på basiskurs i attføring, det har vi vært alle på teamet. Der snakket vi veldig mye om det med ”presupper”. ”Presupper” er gjerne det vi definerer en arbeidssøker som ”nei han er helt håpløs”, ”nei vi kan ikke gjøre gull av gråstein”. Det er slike ”presupper” som vi ofte sier hvis vi synes en person er veldig tung å jobbe med at han er tidkrevende, du kjenner at du blir sliten. (...) Jeg tror at litt galgenhumor

må vi alltid ha for det er viktig for at vi skal overleve, men det vi skal være forsiktig med er at hvis vi kaller et menneske de tingene så ser vi faktisk ikke mulighetene vedkommende har, vi ser bare begrensningene (...) og at dette får vi ikke til. Da trekker vi også inn veldig mye av det som står her; private oppfattelser og det skal vi være veldig forsiktige med. Vi skal møte den enkelte der vedkommende står. Vi skal se mulighetene. Vi jobber veldig mye med å få bort "presupper", og være forsiktige med å kalle vedkommende håpløs eller udugelig eller at de ikke gidder for det er gjerne en årsak til det".

Utøve skjønn i beslutninger på grunnlag av de verdier som ligger til grunn for AB-tiltaket og arbeidssøkers ønske, og ikke egne private oppfattelser eller verdier.

Om kompetansebegrepet og holdninger hos AB-tilretteleggere: *"(...) kompetansebegrepet på samme måte, kunnskap, ferdigheter og holdninger. Har sett nok eksempler på at du trenger alle tre ting. Det er mulig å ha både mye kunnskap og ferdigheter og slite med holdningssiden sin. Du kan ha kunnskap uten å klare å omsette det i ferdigheter".*

Vilje til kontinuerlig å evaluere egen kompetanse i forhold til bistandsbehovet hver enkelt arbeidssøker krever og opp mot opplevelser av egen mestring.

En av AB-lederne reflekterer over egen kompetanse i forhold til å bistå AB-tilretteleggere: *"Det er klart at jeg daglig har vilje og jeg gjør det hver dag. Når jeg sitter i bilen hjem så tenker jeg litt gjennom arbeidsdagen, har jeg gjort arbeidsoppgavene på en all right måte, har jeg tatt de rette valgene, kunne jeg gjort ting annerledes. Er det ting jeg trenger for å ivareta den enkelte AB-tilrettelegger og den enkeltes behov for kompetanse og i veldig nær dialog med den enkelte? Jeg har jevnlig samtale hver dag, snakker med den enkelte og den gangen jeg føler at min kompetanse ikke strekker til i forhold til å ivareta den enkelte AB-tilrettelegger og arbeidssøkerne da bør jeg nok vurdere min jobb eller synes at her trenger jeg klart en oppdatering i min kompetanse for å ivareta de oppgaver jeg forventes å mestre på en god måte. Dette går jo litt i medarbeidersamtalene også. Da er det viktig for min leder igjen å kunne se den enkelte av oss også å vurdere hva vi faktisk trenger ut fra de tilbakemeldingene de har fått".*

Være motivert for utfordringer som kan utfordre egen kapasitet.

En motivasjon for å ta utfordringer kan være at det er mulig å dele kompetanse slik at AB-tilretteleggere kan bistå hverandre med handlingsalternativer når arbeidet blir utfordrende: *"Grunnen til at jeg stopper opp litt ved det er at god kompetanse i forhold til det er sannsynligvis å dele det (...) slik at vi kan bistå hverandre med å stå i ting. (...) Da tenker jeg at kompetansen da handler om å ha handlingsalternativer når det butrer".*

Tilrettelegge arbeidssituasjonen til AB-tilrettelegger slik at den totale arbeidssituasjonen med både samarbeidet med arbeidssøkere og interne oppgaver ikke påfører AB-tilretteleggerne utilbørlig press: *"Vi ser jo dessverre at tiden alt for ofte ikke strekker til på den måten vi ønsker å jobbe fordi de menneskene som starter i en attføringsbedrift som gjør en god jobb her er mennesker som faktisk kan gjøre veldig mye for den enkelte arbeidssøker. Det som da kommer i tillegg med møter, prosjekter på de enkelte attføringsbedrifter bl.a. med Equass sertifiseringen. (...) Da er min klare tilbakemelding på det til lederne over meg at nå kan vi ikke legge mer på den enkelte og at nå går det ikke. (...) Jeg som teamleder er veldig opptatt av at vi må passe på slik at vi ikke "brenner lyset i begge ender" så vi har fokus på "hva er det vi kan nedprioritere og hva er det vi må prioritere". Kjenne den enkelte AB-tilrettelegger og hvordan denne opplever arbeidet med arbeidssøkerne og egen mestring: "Det å få frem de individuelle ressursene på en best mulig måte er selvfølgelig å kjenne den enkelte, vite hva vedkommende står for, det får du gjerne via en sosial dialog i det daglige i tillegg til hvordan vedkommende jobber med prosesser for den enkelte arbeidssøker som jeg da oppdateres i hver måned. Da ser*

jeg hva den enkelte er dyktig på og jeg ser hva den enkelte trenger opp-backing og hjelp til og det gjør at jeg faktisk kan være med å utfylle dette og bistå slik at den enkelte slipper å slite seg ut for jeg er veldig opptatt av at det skal vi ikke ha noe av”.

En AB-leder reflekterer over egen motivasjon for å utfordre egen kapasitet ved selv å være tydelig på hva som mestres og ikke: *”Jeg har jobbet veldig mye med meg selv og har nok blitt et veldig sterkt menneske etter hvert. (...) jeg er veldig tydelig på det jeg sier og er veldig klar på hva jeg mestrer og hva jeg ikke mestrer. Samtidig er jeg målbevist og jobber effektivt. Det gjør også at jeg faktisk er motivert for de utfordringene som utfordrer min egen personlighet. Jeg har blitt uredd og det gjør også at du er ikke redd for å ta tak i ting som oppleves som litt ”uff, det her er litt krakkete og er noe jeg gjerne kunne tenkt å unngå”. Da er jeg heller den som tar tak og gjør noe med det”.*

Utfordring i forhold til både å følge opp arbeidssøkerne og samtidig følge opp interne pålagte oppgaver: *”(...) ofte opplever man at ”tar du den så tar du den”, ”du gjør jobben din” og ”du tar den”. Jeg tror alle er motivert til å ta de utfordringene man har med arbeidssøkere, men så er det alt det andre som kommer i tillegg. Så kommer man i situasjoner innimellom hvor du må prioritere og det er vanskelig. (...) Vi er der for arbeidssøkerne og de skal selvfølgelig bli smittet av vår entusiasme, ellers kommer de ingen vei”.*

Vilje til endring og utvikling som følge av interne eller eksterne forandringer som påvirker driften av AB-tiltaket i virksomheten.

Vilje til endring og utvikling er en forutsetning for både å arbeide i dette markedet og å ”vokse”. En respondent beskriver det slik: *”Når jeg svarer på vegne av [bedriftsnavn] så har det nesten vært en forutsetning for den veksten vi har hatt over år, at innstillingen på det å hive seg uti det og prøve nye ting og sånn, der tenker jeg at vi har utviklet oss mye på de årene jeg har vært en del av bedriften her”. En annen slik: ”Der må vi faktisk være tilpasningsdyktige om vi vil eller ei. Vil vi ikke det vil vi etter hvert kunne se at vi står på stedet hvil og kommer ikke videre. Slik at vilje til endring må vi ha. Hvis vi ikke har det må vi jobbe med at den blir ”innbakt” i den enkelte av oss. (...) enkelte at tiltakene i oppfølgingsbedriftene blir konkurransutsatt. Er man da ikke villig til å være med på den bølgen og sier ”nei, vi vil ha det slik vi har det”, da vil du backe ut og vil ikke være den personen som faktisk kan være med å lede et slikt tiltak. (...) Her mener jeg vi er dyktige og jeg mener det er svært viktig. Vi lever i et samfunn som hele tiden er i forandring og er du ikke med på den bølgen der så kan du pakke sammen og forsvinne, det er mitt synspunkt på det”.*

Respondentenes tillegg av kompetanser

Respondenten som har tilføyd ”Relasjonskompetanse”, ”Kunnskap om arbeidsmarkedets svingninger”, ”Kunnskap om hjelpeapparat” og ”kunnskap om andre kulturer” har også uttrykt at ved rekruttering til AB-tiltaket foretrekkes at AB-teamet har en god balanse mellom å skjønne den sosialfaglige verden og å skjønne en arbeids- og næringslivsverden, og gjerne også en balanse med økonomisk bakgrunn i kombinasjon med ulik egnet livserfaring og slik at sammensetningen totalt sett betraktes i forhold til kjønnsmessig, aldersmessig og etnisk. I introduksjonsprogrammet til virksomheten har de en sjekklister med praktiske gjøremål som bruk av tjenestebil og fagintroduksjon, de tildeler en fadder og har en litteraturliste alle som nyansatte skal gjennom.

Relasjonskompetanse

Relasjonskompetanse gjelder i alle relasjoner AB-tilrettelegger har, som arbeidssøker, arbeidsgivere, andre samarbeidsparter og kollegaer: *”Det spørres på hvilket nivå du legger det, men en overskrift da er relasjonskompetanse da og i like stor grad i møte med de arbeidssøkerne du jobber med som arbeidsgiver og for så vidt også med samarbeidspartnere er det kjempeviktig. Vi har også prioritert ganske mye på opplæringsiden på ting som samtale. (...) Slike ting som å kunne kartlegge godt og få fram nyttig informasjon, skape relasjon. Relasjonskompetanse er i videste forstand noe det viktigste i denne jobben, fordi det funker alle veier. Det funker i forhold til arbeidsgivere, medansatte for den saks skyld”.*

Kunnskap om arbeidsmarkedets svingninger

Samfunnsmessig allmennkunnskap som også rommer arbeidsmarkedets svingninger: *”Så vil jeg si at det er viktig med samfunnsmessig allmennkunnskap, kunnskap om arbeidsmarkedets svingninger er viktig.”*

Kunnskap om hjelpeapparat

Samfunnsmessig allmennkunnskap som også rommer kunnskap om hjelpeapparat, slik at AB-tilrettelegger kan ved behov bistå med å kanalisere arbeidssøker til den rette profesjonelle instansen og unngå å være ”totalterapeut”: *”Kunnskap om tilstøtende hjelpeapparat er viktig av flere grunner. Vi jobber stadig med arbeidssøkere som har mye støy i livet sitt og kanskje mange ting å ”bale” med. Det å ha nok kunnskap om annet hjelpeapparat slik at en kan bistå i at arbeidssøkere får kanalisert ting dit det skal. Det er viktig for å kunne gjøre en god jobb som AB-tilrettelegger så en kanskje ikke blir sittende som en slags totalterapeut. Jo mer oversikt vi har jo bedre er vi i stand til å sortere hva vi er gode hjelpere til og hva andre er gode til.*

Kunnskap om andre kulturer

Kunnskap om andre kulturer i samarbeid med arbeidssøkere som kommer fra andre kulturer: *Dette er ting vi har, vi har flere med flyktningsbakgrunn i ansattgruppa her. Vi deler også en del kulturkunnskap som også er nyttig i møtet med enkeltpersoner, ikke med alle. Det har vært veldig nyttig for oss. En til er at vi jobber med flyktninger som er relativt nyankommende i kombinasjon med norskundervisning, men flyktninger som kanskje har da en del tilleggsbelastninger dukker også opp i arbeid med bistand hvis de ikke har kommet seg i jobb eller utdanning via introduksjonsprogrammet. Det er greit å vite at det kan oppstå et problem hvis en muslim skal jobbe i en ferskvaredisk med svinekjøtt f.eks”.*

Tegnspråk og døvefaglig kompetanse er oppgitt av en respondent som tillegg på kompetanselisten. Ved rekruttering til deres AB-tiltak foretrekkes *”kommunikasjonsferdigheter”*, og i introduksjons-programmet til virksomheten er EU tegnspråkopplæring et tema.

En respondent vektlegger formell kompetanse i form av stadig utvikling av personalet med studier, kurs og seminarer, interne fagseminarer og fagmøter: *”Viktig med oppdatert kompetanse”*. Denne respondenten har oppgitt følgende på kompetanselisten;

3- årig Høgskole/universitetskompetanse, Salgsfremmende adferd og Markedskunnskap, salgsfremmende. Ved rekruttering til AB-tiltaket har respondenten oppgitt: *”Kravet er minimum 3 årig høgskole eller universitetsutdannelse. Foretrukket er helse-sosialfaglig retning, gjerne med noe salg også i sin utdanning. Årsaken til dette er at vi ser at disse gruppene er gode på jobbmatch, dette ut fra delt helsemessige forutsetninger og tilrettelegging og tilpassinger ift dette. Når det gjelder salg, så er dette til fordel for opprettelse av plasser eksternt hos arb givere”.* 3 årig høgskole/universitetsutdannelse og personlige egenskaper i form av ”selgeradferd”, og at de i sitt introduksjonsprogram har salgsmetodikk som tema.

Mestre å ha fokus på deltakers mål

Beskrivelsen respondenten gav for tilføyning av elementet: *"Det er kjempeviktig for AB-tilretteleggeren å "glemme seg selv" (...), det er ikke målet til tilretteleggeren som skal nås, det skal være fokus på målet til deltakeren. (...). At ikke folk [AB-tilretteleggere] lar det gå prestisje i noe for da mister man fokus på det som faktisk er til et beste for den som er der for å få noe ut av tiltaket."* Med tilsvarende begrunnelse som ovenfor, anser jeg at kompetansetype er meta-/metodekompetanse og kompetansekomponenten er holdning.

Motivere arbeidssøker over tid

Beskrivelsen til respondenten for tilføyning av elementet: *"Og så tenker jeg at det er kjempeviktig å ha evnen til å motivere folk over tid. (...) det som faktisk er realiteten er at de fleste må motiveres over tid og hvis man ikke gir opp kan noe som virket helt håpløst første gangen kan om to måneder virke veldig mulig. (...) Fordi det handler om å ha en vilje når du gjør en jobb til å se mennesket som menneske og ikke som et instrument det er ikke en knapp å trykke på og si "nå er du motivert" det er en prosess."* Med tilsvarende begrunnelse som ovenfor, anser jeg at kompetansetype er meta-/metodekompetanse og kompetansekomponenten er holdning.

Vedlegg F - Kompetanselisten med påføringer og svar

I tabellen nedenfor er antall respondenter som har valgt å krysse av for ”Svært viktig” eller ”Viktig” telt for de enkelte på listen. I tillegg er det påført 10 nye kompetanser fra respondentene. Graderingene ”Lite viktig” og ”Uvesentlig” er ikke benyttet av noen. I tabellen nedenfor er disse graderingene fjernet og det er satt inn type kompetanse og –komponent. Type kompetanse og -komponent forklares hvordan benyttes i denne oppgave i kapitlene Kompetanse som begrep og Utarbeidelse av spørreskjema.

Nr	Kompetanse	Gradering		Kompetanse	
		Svært viktig	Viktig	-type	-komponent
1.	Kunnskap om hva som bør kartlegges av arbeidssøkernes interesser, ønsker og motivasjon i forhold til yrkesønske, jobbsituasjon, helse og omstendigheter utenfor jobben som kan være til hinder for gjennomføring av tiltaket.	6	1	Fa	K
2.	Gjennomføring av kartlegging på en slik måte at resultatet av kartleggingen blir hensiktsmessig for arbeidssøkerne og hver og en av deres individuelle prosess.	6	1	M	Fe
3.	Kunnskap om hvordan det kan legges til rette for brukermedvirkning i samarbeidsprosessen.	6	1	Fa	K
4.	Ferdigheter i å legge til rette for brukermedvirkning slik at den enkelte arbeidssøkers tro på egen mestring økes.	6	1	M	Fe
5.	Kunnskap om hvordan kontakte arbeidsgivere og finne aktuelle stillinger som kan gi arbeid/arbeidsutprøving.	5	2	Fa	K
6.	Ferdigheter i å vurdere egnede arbeidsgivere/-steder, og ta kontakt for finne aktuelle stillinger som for den enkelte arbeidssøker kan gi hensiktsmessig arbeid/arbeidsutprøving.	6	1	M	Fe
7.	Kunnskap om hvordan forhandling med arbeidsgiver om arbeidsbetingelser, lønn og ansettelse av arbeidssøker kan foregå.	4	3	Fa	K
8.	Gjennomføre forhandlinger med arbeidsgiver om arbeidsbetingelser, lønn og ansettelse på det mest hensiktsmessige tidspunkt for arbeidssøker og slik at det øker sannsynligheten for at arbeidssøker kan mestre å stå i arbeidet over tid.	6	1	M	Fe
9.	Kunnskap om hvordan arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon kan tilrettelegges.	6	1	Fa	K
10.	Tilrettelegge arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon på en slik måte at den enkelte arbeidssøkers individuelle ressurser kommer best mulig frem og eventuelle begrensinger reduseres mest mulig.	7		M	Fe
11.	Inneha holdninger som bidrar til at hver enkelt arbeidssøker tilbys likeverdige muligheter i sin	6	1	M	H

	attføringsprosess uansett utgangspunkt og antagelse om hva resultatet vil bli.				
12.	Utøve skjønn i beslutninger på grunnlag av de verdier som ligger til grunn for AB-tiltaket og arbeidssøkers ønske, og ikke egne private oppfattelser eller verdier.	7		M	H
13.	Vilje til kontinuerlig å evaluere egen kompetanse i forhold til bistandsbehovet hver enkelt arbeidssøker krever og opp mot opplevelser av egen mestring.	7		M	H
14.	Være motivert for utfordringer som kan utfordre egen kapasitet.	4	3	M	H
15.	Vilje til endring og utvikling som følge av interne eller eksterne forandringer som påvirker driften av AB-tiltaket i virksomheten.	6	1	M	H
Respondentenes tillegg av kompetanser:					
16.	Relasjonskompetanse	1		M	H
17.	Kunnskap om arbeidsmarkedets svingninger.	1		Fa	K
18.	Kunnskap om hjelpeapparatet.	1		Fa	K
19.	Kunnskap om andre kulturer.	1		Fa	K
20.	Tegnspråk og døvefaglig kompetanse.		1	M	H
21.	Høyskole/universitetskompetanse.	1		M	H
22.	Salgsfremmende adferd.	1		M	Fe
23.	Markedskunnskap, salgsfremmende.	1		M	Fe
24.	Mestre å ha fokus på arbeidssøkers mål.	1		M	H
25.	Motivere arbeidssøker over tid.	1		M	H