

MASTEROPPGAVE

Samarbeid om arbeidsinkludering av mennesker med nedsatt funksjonsevne – har vi tid til å lykkes?

Martin Nordhagen Holth

30.04.2020

Masterstudium i tverrfaglig samarbeid i helse- og sosialsektoren

Avdeling for helse og velferd



Forord

Innlevering av denne masteroppgaven markerer at fire fine år som deltids masterstudent ved Høgskolen i Østfold går mot slutten. Tiden går så fort. Når jeg nå har kommet dit hvor oppgaven er klar for innlevering, har jeg flere jeg ønsker å takke. Først og fremst vil jeg gjerne benytte anledningen til å takke min ektefelle og «partner in crime» Hanne og vår sønn Ludvig som nylig har fylt 3 år. Takk for at dere har gjort det mulig for meg å bruke mange av våre felles kvelder, helger og fritid til skolearbeid slik at jeg kan komme i havn med masterstudiet. Dere er en større støtte, og viktigere for meg enn jeg tror dere vet om selv. Besteforeldre skal også ha en stor takk for barnepass ved flere anledninger. Takk til hele min familie for støtte jeg har fått gjennom hele studieløpet, og spesielt mens jeg har skrevet masteroppgaven min! Dere er gull verdt!

Jeg vil også benytte anledningen til å takke min veileder på masteroppgaven, Førsteamanuensis ved Høgskolen i Østfold Ragnhild Fugletveit. Det har vært en glede å bli kjent med deg. Vi har diskutert oppgavens tema og finurligheter over flere kaffekopper. Jeg har stor respekt for deg og det du står for. Dine konkrete og gode tilbakemeldinger og innspill har vært til stor hjelp for meg i denne prosessen. Takk, Ragnhild!

Jeg har også vært heldig med min arbeidsgiver som har gitt meg muligheten til å bli deltidsstudent. Jeg har opplevd en velvilje fra arbeidsgiveren min, og mine nærmeste ledere har vært opptatt av at dette skal gå i orden. Takk for det!

Jeg vil også gjerne takke informantene i undersøkelsen for at dere stilte opp. Dere vet selv hvem dere er. Jeg satte pris på å møte hver og en av dere. Jeg vil takke for gode og innholdsrike svar som har vært viktige for masteroppgaven min.

Fetsund, april 2020.

Innhold

Forord.....	2
Sammendrag – Abstract	5
Sammendrag.....	5
Abstract	6
1. Innledning, bakgrunn og begrunnelse for valg av tema	8
Innledning.....	8
IA-avtalens bakgrunn	9
Lykkes IA-avtalene med å inkludere folk som sto utenfor arbeidslivet?	11
Fra IA-avtale til Inkluderingsdugnad	14
Inkluderingskompetanse og place-trane-metoden.....	15
Hva menes med nedsatt funksjonsevne, og hvem er menneskene?	17
Inkludering – hvorfor er det viktig? Og hvorfor er samarbeidet interessant?	19
Begrepsavklaringer.....	22
Inkludering	22
Kandidat	22
Ulike roller i NAV.....	22
Oppsummering av første kapittel og oppgavens videre oppbygning	23
2. Teorigrunnlag	25
«Wicked Problems» og normativ forpliktelse.....	25
Wicked Problems	25
Tame problems.....	26
Kriser	26
Etzionis Forpliktelsestypologi.....	27
Tvungen forpliktelse	27
Kalkulert forpliktelse.....	27
Normativ forpliktelse	28
Modeller for samarbeid mellom organisasjoner.....	28
Determinanter for samarbeid.....	30
Oppsummerende om teorikapittelet	31
3. Metode	32
Innledning.....	32
Problemstilling	32
Forskningsspørsmål - operasjonalisering av problemstilling.....	32
Vitenskapelig og samfunnsmessig begrunnelse for problemstilling.....	33

Overordnet valg av vitenskapssyn og vitenskapsteoretisk tilnærming	33
Kvalitativ metode	34
Mer om undersøkelsens metode og design.....	35
Forskningsetikk	36
Rekruttering av informanter	36
Om intervjuene	38
Oppgavens gyldighet og pålitelighet.....	38
Mine forforståelser	40
Tematisk analyse som analytisk verktøy	41
Oppsummerende om metodekapittelet	44
4. Analysekapittel	45
Arbeidsmiljø og organisasjonskultur hos arbeidsgiver.	45
Organisasjonskultur og virksomhetsorganisering i NAV	47
Partenes vilje til å drive inkluderingsarbeid	49
Bedriftskjennskap	51
Finne og kjenne til kandidater	54
Finne rett kandidat til rett jobb	56
Tidsbruk	57
Oppsummerende om analysekapittelet.....	60
5. Diskusjon og Avslutning	61
Inkluderingsamarbeid – et uregjerlig problem som må håndteres?	61
Normativ forpliktelse må til	63
Avstand i samarbeidet	65
Organisasjonene kan fremme inkluderingsamarbeid.....	69
Oppsummerende og om behov for mer forskning	72
Konklusjon	73
Litteraturliste.....	74
Vedlegg 1: Informasjonsskriv	79
Vedlegg 2: Intervjuguide	83
Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD	85

Sammendrag – Abstract

Sammendrag

Mange mennesker som av ulike grunner ikke klarer å skaffe seg en jobb, trenger hjelp til å inkluderes inn i arbeidslivet. Siden 2001 til og med 2018 har norske myndigheter festet sin lit til Avtale om et Inkluderende Arbeidsliv (IA-avtalen) når det gjelder inkludering av mennesker med nedsatt funksjonsevne som står utenfor arbeidslivet. IA-avtalen har i perioden vært det politiske hovedinsentivet for at norske arbeidsgivere og NAV skal hjelpe de som av ulike grunner selv ikke evner å finne seg en jobb, ut i arbeid. I perioden har man imidlertid ikke klart å vise til resultater på dette området, man har ikke klart å hjelpe flere mennesker med nedsatt funksjonsevne ut i arbeid enn tidligere. IA-avtalen er endret, og nå er det Inkluderingsdugnaden som er det nye politiske insentivet for å hjelpe nevnte målgruppe inn i arbeidslivet.

Flere studier har funnet at IA-avtalens manglende resultater på dette området kan skyldes et samarbeidsproblem mellom de involverte aktørene. Altså kan det være mulig å inkludere flere ut i arbeid ved å bedre samarbeidet mellom de involverte aktørene. Hovedaktørene i dette samarbeidet er arbeidsgiver og NAV. Men hva er det egentlig som påvirker dette samarbeidet? Og på hvilke måter? Problemstillingen for undersøkelsen er «Hvilke organisatoriske faktorer kan påvirke samarbeid mellom arbeidsgivere og NAV for å inkludere mennesker med nedsatt funksjonsevne som står utenfor arbeidslivet?»

Jeg har gjennomført en kvalitativ undersøkelse, hvor jeg har intervjuet seks NAV-ansatte om temaet. Informantene er strategisk utvalgt med bakgrunn i at de har vesentlig erfaring med inkludering av mennesker som står utenfor arbeidslivet, og samarbeid med arbeidsgivere om inkludering. Informantene jobber ved NAV-kontorer og ved NAV Arbeidslivssenter. Dataene fra undersøkelsen er analysert med «Tematisk analyse» som analyseverktøy.

Informantene i undersøkelsen fremhever flere vesentlige temaer som kan påvirke inkluderingssamarbeid mellom arbeidsgiver og NAV. Dette er temaer som *arbeidsmiljø og organisasjonskultur hos arbeidsgiver, organisasjonskultur og virksomhetsorganisering i NAV, partenes vilje til å drive inkluderingsarbeid, bedriftskjennskap, finne og kjenne til kandidater og finne rett kandidat til rett jobb*. Alle disse temaene kan hemme og/eller fremme samarbeidet mellom arbeidsgiver og NAV. Imidlertid fremhever informantene et dominerende tema som virker å være styrende for om de andre temaene skal fungere

hemmende eller fremmende, nemlig *tidsbruk*. Alle de andre temaene som informantene har fremhevet er avhengig av hvor mye tid deltakerne i samarbeidet har brukt.

Det ser altså ut til å være en rekke organisatoriske faktorer som påvirker samarbeid mellom NAV og arbeidsgiver for å inkludere flere mennesker med nedsatt funksjonsevne som står utenfor arbeidslivet. Skal man lykkes med samarbeid om inkludering, må aktørene ha anledning til å sette av tid til samarbeidet. Da ser det ut til at forholdene ligger til rette for å kunne lykkes med å inkludere flere mennesker med nedsatt funksjonsevne inn i arbeidslivet.

Abstract

Many people who, for various reasons, are unable to get a job, need help to achieve employment. Since 2001 and until 2018, the Norwegian authorities have relied on the agreement «Avtale om et Inkluderende Arbeidsliv» (The IA-agreement) for increasing the employment of people with disabilities. During this period, the IA-agreement has been the main political incentive for Norwegian employers and NAV to help those who for various reasons cannot find a job themselves, into employment. However, it has not been possible to refer to results in this area; Norway has not succeeded in helping more people with disabilities in to employment than before the IA-agreement. During 2019, the IA-agreement changed to «Inkluderingsdugnaden» which is the new political incentive for the matter.

Several studies on the IA-agreement shows that the IA-agreement's lack of results in this area may be due to a collaboration problem between the actors involved. Thus, it may be possible to include more people into employment by improving collaboration between the participants. The main players in this collaboration are the employers and NAV. But what is it that really influences this collaboration? And in what ways? The main issue for the survey is "What organizational factors can influence collaboration between employers and NAV to employ people with disabilities?"

I conducted a qualitative study, consisted of 6 employees in NAV. The informants was strategically selected on the basis that they have significant experience with helping people with disabilities in to employment, and collaboration with employers on this matter. The informants work at NAV offices and at NAV Arbeidslivssenter. The data from the survey was analyzed with "Thematic analysis" as an analysis tool.

The informants in the survey highlight several important themes that may affect collaboration between employers and NAV. These are themes such as *the working environment and organizational culture of the employer, organizational culture and business organization in*

NAV, the participants willingness to collaboration, business knowledge, find and know candidates and find the right candidate for the right job. All of these themes can work against and/or promote collaboration between the employer and NAV. However, the informants emphasize an overall theme that seems to control whether the other themes weakens or promotes the collaboration. The theme is *spent time*. All other topics that the informants have highlighted seems to depend on how much time the participants in the collaboration have spent on it.

Thus, it appear to be a number of organizational factors that influence collaboration between NAV and employers to employ more people with disabilities. In order to succeed in this collaboration, the participants must have the opportunity to set aside time for the collaboration. Then it seems that the conditions are right to succeed in including more people with disabilities into employment.

1. Innledning, bakgrunn og begrunnelse for valg av tema

Innledning

I denne masteroppgaven har jeg valgt et tema som omhandler samordning av helse- og velferdstjenester. Jeg har gjennomført intervjuer med NAV-ansatte for å se nærmere på samarbeidet som foregår mellom partene i arbeidslivet for å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne som står utenfor arbeidslivet. Den overordnede problemstillingen jeg har valgt er:

Hvilke organisatoriske faktorer kan påvirke samarbeid mellom arbeidsgivere og NAV for å inkludere mennesker med nedsatt funksjonsevne som står utenfor arbeidslivet?

Jeg vil senere si mer om hva som ligger i disse begrepene, men først vil jeg gjøre rede for hvorfor jeg har valgt å skrive om dette temaet.

I min tidligere jobb som veileder på et lokalt NAV-kontor opplevde jeg at arbeid med daværende Avtale om et Inkluderende Arbeidsliv (IA-Avtalen, 2014) i stor grad handlet om sykefraværsoppfølging av personer som allerede var ansatt i bedriften. Og at avtalen ofte ikke var til hjelp når målet er å inkludere folk som av forskjellige grunner står utenfor arbeidslivet. Jeg mente at det lå et stort potensial i arbeid med inkluderende arbeidsliv når det kommer til rekruttering av personer med nedsatt funksjonsevne. Et potensiale som jeg mener ikke ble utnyttet. Noe jeg opplevde som frustrerende.

NAV-kontoret jeg var ansatt ved og NAV Arbeidslivssenter innledet et samarbeid, og en møteform som vi kalte for «Matchemøter». Disse ble avholdt en gang i måneden.

Arbeidslivssenteret mente å ha god kontakt med mange arbeidsgivere som skulle ha mulighet til å inkludere noen som sto utenfor arbeidslivet. Veilederne som jobber ved NAV-kontoret hadde porteføljer med kandidater som sto utenfor arbeidslivet. Matchemøtet var et møte hvor NAV-kontorets veiledere presenterte enkeltkandidater med nedsatt funksjonsevne som trengte å forsøke seg i jobb. Med hensikt å knytte disse opp mot bedrifter som hadde signert en IA-avtale (IA-bedrifter), og på den måten forpliktet seg til å ha et inkluderende fokus. IA-rådgivere fra Arbeidslivssenteret deltok i møtet og forsøkte å finne plasser til de presenterte kandidatene blant IA-bedriftene de var i kontakt med. Matchemøter er ikke unikt i dette tilfellet, men en møteform som jeg vet er forsøkt flere ganger i forskjellige deler av landet. Vi som jobbet som veiledere ved NAV-kontoret presenterte kandidater med nedsatt funksjonsevne for IA-rådgiverne, og opplevde å bli satt i kontakt med IA-bedrifter. Vi

opplevde imidlertid at IA-bedriftene jevnt over ikke fremsto som spesielt interessert i å inkludere. At bedriftene egentlig hadde forpliktet seg, gjennom IA-avtalen, til å jobbe for å inkludere mennesker som sto utenfor arbeidslivet virket glemt. Det kunne kanskje være mulig å få inn kandidater på arbeidspraksis/arbeidstrening, men en ansettelse var som regel ikke mulig. Bedriftene hadde liten eller ingen mulighet til å ansette kandidatene.

Dette har senere trigget meg til å velge dette temaet i masteroppgaven. Valget tok jeg for snart to år siden. Da var Avtale om et Inkluderende Arbeidsliv (IA-avtalen) et viktig politisk insentiv for å drive inkluderingsarbeid. Siden den tid har det skjedd vesentlige endringer i IA-avtalen, og den er ikke lenger hovedinsentivet for arbeid med inkludering av mennesker med nedsatt funksjonsevne som står utenfor arbeidslivet. Dette kommer jeg tilbake til senere i kapitlet. Først vil jeg fortelle litt om IA-avtalens bakgrunn, og hvordan den opp igjennom årene har påvirket arbeid med inkludering av mennesker som står utenfor arbeidslivet. Det er viktig for å forstå hvilken utfordring som ligger i å inkludere flere mennesker med nedsatt funksjonsevne inn i arbeidslivet, og forstå hvilke grep som er gjort for å forsøke å løse utfordringen.

IA-avtalens bakgrunn

I følge Oppfølgingsgruppen for IA-avtalen (O. f. IA-avtalen, 2016) ble begrepet «inkluderende arbeidsliv» først introdusert i Sandmansutvalgets innstilling. Sandmanutvalget fikk sitt navn etter Matz Sandman som ledet utvalget, og hadde fått i oppgave å utrede årsaker til vekst i sykefravær og at stadig flere ble uføretrygdet. De hadde også i oppdrag å foreslå tiltak som kunne snu denne trenden. Et av de viktigste punktene utvalget kom frem til var at det er arbeidsplassen som er den viktigste arenaen for forebygging av sykefravær og utstøting. Derfor mente de at eventuelle tiltak måtte forankres i arbeidslivet og gjennomføres i samarbeid mellom partene i arbeidslivet og myndighetene. Partene i arbeidslivet, altså arbeidsgiverne og arbeidstakerne må ansvarliggjøres i et samarbeid med myndighetene. Dette er også i tråd med tankegangen i det som populært kalles «Den norske modellen» hvor et trekant-samarbeid mellom myndigheter, arbeidsgiverorganisasjoner og arbeidstakerorganisasjoner er sentral. Sandmanutvalget pekte også på at det må legges større vekt på den enkelte arbeidstakers funksjonsevne, og hva vedkommende kan klare til tross for funksjonsnedsettelse og helseplager. Utvalgets innstilling og tanker om ansvarliggjøring av arbeidsgiver og arbeidstaker, samt fokus på funksjonsevne ledet til den første Intensjonsavtalen om et Inkluderende Arbeidsliv (IA-avtalen) i oktober 2001. IA-avtalen ble inngått mellom regjeringen, arbeidsgiverorganisasjonene og arbeidstakerorganisasjonene. I

avtalen er de tre partene enige om å samarbeide for et mer inkluderende arbeidsliv. NAV Arbeidslivssenter ble opprettet for å tjene IA-bedriftene og koordinere samarbeid med øvrige NAV for å bidra til et inkluderende arbeidsliv. Det ble også opprettet oppfølgingsgruppe og faggruppe med representanter fra partene, som skulle drive evalueringsarbeid og utviklingsarbeid underveis. Senere har avtalen blitt reforhandlet, fornyet og forlenget fire ganger. IA-avtalen ble et kompromiss mellom partene i arbeidslivet, som et alternativ til nedskjæringer i sykelønnsordningen. For å vise hvordan utviklingen i IA-avtalene har vært de siste årene gjør jeg her først rede for den fjerde i rekken som gjaldt fra 4. Mars 2014 til 31. desember 2018(O. f. IA-avtalen, 2016). Heretter kalt «den fjerde IA-avtalen». I de forskjellige avtalene har det vært endring i virkemiddelbruk og tenkt organisering av IA-arbeidet, men IA-avtalens målsetninger har stort sett vært de samme i de fire første IA-avtalene.

Den fjerde IA-avtalens overordnede mål var: «Å bedre arbeidsmiljøet, forebygge og redusere sykefravær og hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet». Videre kom tre delmål:

- Delmål 1: Reduksjon i sykefraværet med 20 prosent i forhold til nivået i andre kvartal i 2001. Dette innebærer at sykefraværet på nasjonalt nivå ikke skal overstige 5,6 prosent.
- Delmål 2: Hindre frafall og øke sysselsetting av personer med nedsatt funksjonsevne.
- Delmål 3: Yrkesaktivitet etter fylte 50 år forlenges med tolv måneder. Med dette menes en økning sammenlignet med 2009 i gjennomsnittlig periode med yrkesaktivitet (for personer over 50 år). (IA-Avtalen, 2014 s. 3).

Delmål 2, siste del. Altså «øke sysselsetting av personer med nedsatt funksjonsevne» er gruppen jeg ønsker å se nærmere på. Min fokusgruppe er personer med nedsatt funksjonsevne som står utenfor arbeidslivet, ikke mennesker som opplever å få nedsatt funksjonsevne og som trenger tilrettelegging for å kunne stå i en jobb som de allerede har.

Den fjerde IA-avtalen presiserte at et godt IA-arbeid fordrer godt samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstakerne i hver virksomhet, samtidig som myndighetene skulle bidra med støttende tiltak for å nå målene som var satt. Enhver bedrift i Norge kunne tegne en IA-avtale og bli det man kalte en IA-bedrift. Det ble da utformet en lokal avtale mellom bedriften og NAV arbeidslivssenter. Bedriften forpliktet seg til å jobbe for å oppnå mer inkluderende arbeidsplasser, og samarbeide med myndighetene og bidra i arbeidet med å realisere alle delmålene i IA-avtalen. En IA-bedrift hadde ikke bare forpliktelser. I gjengjeld fikk IA-bedrifter goder som var forbeholdt dem. Disse godene var egen kontaktperson i NAV

Arbeidslivssenter (IA-rådgiver eller IA-kontakt), Forebyggings- og tilretteleggingstilskudd fra Arbeids- og velferdsetaten og bruk av egenmelding i til sammen 24 kalenderdager i løpet av en 12-måneders periode.

Lykkes IA-avtalene med å inkludere folk som sto utenfor arbeidslivet?

Førte de fire første IA-avtalene til at flere personer med nedsatt funksjonsevne kom i arbeid? Dette er et komplekst spørsmål som det finnes en del forskning på. Journalist Stein Aabø har, i et vedlegg til underveisvurderingen av IA-avtalen (2016), gjennomført samtaler og intervjuer med personer med kompetanse på avtalen og samarbeidet. Dette er stort sett folk fra partene i arbeidslivet og forskere på området. Aabø viste til at folk han har intervjuet fra partene i IA-arbeidet generelt var svært positive til avtalen, mens enkelte forskere nok var mer skeptiske. Aabø viser blant annet til BI-forsker Tom Colbjørnsen som mener at de som hadde vunnet på samarbeidet rundt IA-avtalen først og fremst er de som hadde skaffet seg karrierer knyttet til å administrere avtalen. Partene i arbeidslivet uttrykte samtidig en generell entusiasme til avtalen, fordi de opplevde at den styrket samarbeidet på alle nivåer (O. f. IA-avtalen, 2016).

Litt eldre forskning, blant annet ISFs rapport fra 2005 (Dale-Olsen, Hardoy, Storvik & Torp, 2005), viste at man i perioden 2003 - 2005 hadde en vei å gå når det gjaldt arbeid med IA-avtalens delmål 2 og sysselsetting av folk med nedsatt funksjonsevne. Det var ikke mulig å se effekter på nasjonalt nivå når det gjelder sysselsetting blant personer med nedsatt arbeidsevne. Undersøkelser viste at kun 4% av IA-virksomhetene på det tidspunktet hadde ansatt en arbeidstaker med redusert funksjonsevne som en effekt av IA-avtalen. Ose (2013) gjorde i en evaluering av IA-avtalen en bred gjennomgang av tidligere utført forskning på utført måloppnåelse på delmål 2. Kort oppsummert viste denne gjennomgangen at evalueringer av IA-avtalen gjennomført før 2013 stort sett viser til manglende resultater og lite fremgang når det kommer til rekruttering av personer med nedsatt funksjonsevne. Det sterkeste forskningsresultatet jeg har funnet vedrørende rekruttering av personer med nedsatt funksjonsevne er Ingebrigtsen og Moe (2015) som har funnet at 23 % av IA-bedriftene gjennomførte rekrutteringer av mennesker med nedsatt funksjonsevne i perioden 2014/2015.

Oppfølgingsgruppas underveisvurdering (2016) viste til at det var vanskelig å vurdere status og måloppnåelse av delmål 2, men at kartlegging og tilbakemeldinger i forbindelse med arbeidet med underveisvurderingen viste at det ikke har vært særlig økning i sysselsetting av personer med nedsatt funksjonsevne. Indikatorer på status på delmål 2 i 2015 var at

sysselsettingen blant personer med nedsatt funksjonsevne var betydelig lavere enn befolkningen i alt, og at dette hadde ligget på et stabilt nivå de siste 10 årene. Det presiseres også at det virket å være et større potensial for å lykkes med arbeid med delmål 2, og at potensialet virket å ligge i et målrettet samarbeid mellom partene i arbeidslivet sentralt og lokalt. Underveisvurderingen viste til at det var krevende å få til en god kobling mellom IA-virkksomhetene og Arbeids- og velferdsetaten i inkluderingsarbeid for personer med nedsatt funksjonsevne, og at det eksisterte samarbeids- og samhandlingsutfordringer på dette området. Ingebrigtsen og Moe (2015) viste også i sin rapport at godt samarbeid kan bidra til økt rekruttering av personer med nedsatt funksjonsevne. De fant at IA-bedrifter i mange tilfeller var klare til å ta inn personer med nedsatt funksjonsevne via tiltak/tilskudd, men at det ofte er et problem at NAV ikke klarer å finne kandidater (Ingebrigtsen & Moe, 2015 s. 11.) Breit og Falkum (2015 s. 30) underbygget også dette i sin oppsummering: «Det å sette i gang rekrutteringsprosessene ser ut til å ha vært, og fortsatt å være et samarbeids- og samordningsproblem mellom aktørgruppene».

Felles for forskningen på dette feltet er at grad av måloppnåelse er vanskelig å måle, blant annet fordi personer med nedsatt funksjonsevne ikke er et entydig og presist definert begrep som brukes i offentlige registre eller spørreundersøkelser. Et moment i den fjerde IA-avtalen var at det skulle utvikles bedre indikatorer for å kunne måle måloppnåelse av delmål 2. På oppdrag fra Arbeids- og Sosialdepartementet gjennomførte Forskningsstiftelsen Fafo ved Bråthen og Svalund (2015) en ekstern utredning om hvordan man bedre kunne måle utviklingen på delmål 2. Rapporten viste til forslag til datakilder, statistikk og indikatorer som er tilgjengelige og bør ligge til grunn for oppfølging av måloppnåelse av delmål 2 i IA-avtalen. Kort oppsummert viser rapporten til Fafo til at hovedindikator for delmål 2 bør være andel sysselsatte blant funksjonshemmede målt gjennom Statistisk Sentralbyrås årlige arbeidskraftundersøkelse (AKU) om funksjonshemmede i arbeidslivet, og supplert med data om tilgang og avgang av mottakere av arbeidsavklaringspenger og uføretrygd (O. f. IA-avtalen, 2016 s. 11-12). Etter at den nye målingsmetoden har blitt tatt i bruk, vises det fortsatt til manglende resultater. Rapportering fra faggruppen for IA-avtalen i 2018 forteller at utviklingen i antall sysselsatte funksjonshemmede viser relativt små endringer de siste årene, og at det viser at man fortsatt ikke hadde klart å oppnå delmål 2 i de fire første IA-avtalene (F. f. IA-avtalen, 2018).

Gjennomført forskning har også vist at arbeid med rekruttering av personer med nedsatt arbeidsevne ikke har vært spesielt prioritert i IA-arbeidet. Med bakgrunn i dette har IA-

avtalen blitt kritisert for først og fremst å være en avtale til gode for de som er innenfor i arbeidslivet, og at avtalen er til liten hjelp for folk utenfor arbeidslivet. Et eksempel på dette er Ose (2013) som viste til at arbeid med IA-avtalens delmål 2 fort havnet i skyggen av sykefraværsoppfølging. Ingebrigtsen og Moe (2015) viste også til at NAV Arbeidslivssenter i kontakt med IA-bedrifter i forholdsvis liten grad prioriterte arbeid med rekruttering av personer med nedsatt funksjonsevne. Et eksempel på dette er at i perioden 2014/2015 så fikk kun 24 % av IA-bedriftene hjelp til utarbeiding av mål og handlingsplaner for delmål 2.

Den fjerde IA-avtalen (2014) presiserer at de tre delmålene må ses i sammenheng.

Sykemeldte er ofte personer med nedsatt funksjonsevne, og seniorer som trenger bistand til å stå lenger i arbeidslivet kan også vurderes å ha nedsatt funksjonsevne. Imidlertid har IA-avtalen tidligere også blitt kritisert for at avtalens delmål mer eller mindre er motstridende. Delmål 2 som omhandler sysselsetting av personer med nedsatt funksjonsevne kan stå i fare for å føre til et høyere sykefravær, og derfor føre til manglende måloppnåelse på delmål 1. Som vi har sett blant annet hos Ose (2013) kan dette være en av årsakene til at IA-arbeid med sysselsetting av personer med nedsatt funksjonsevne kanskje ikke ble prioritert. En annen antagelse er at det kan ha utviklet seg en organisasjonskultur i NAV hvor sykefraværsoppfølgingen dominerer IA-arbeidet. Jacobsen og Thorsvik (2013 s. 126) sier at mennesker som arbeider i organisasjoner ikke alltid handler slik organisasjonens formelle struktur (IA-avtalen) egentlig pålegger dem å handle. Og at for å forstå dette må man se på organisasjonen i et kulturelt perspektiv. Videre sier Jacobsen og Thorsvik at organisasjonskulturen kan bidra til at de ansatte «frivillig» legger vekt på de elementer som i organisasjonskulturen er ansett som viktige. Det er heller ikke uvanlig at organisasjonskultur kan svekke effekten av formelle styringsmekanismer (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I denne sammenhengen har IA-avtalene vært en formell styringsmekanisme som oppfordrer partene å arbeide med sysselsetting av personer med nedsatt arbeidsevne.

Oppsummerende vedrørende forskning på hvordan man gjennom arbeid med de fire første IA-avtalene har lyktes med delmål 2, kan man si at forskningsresultatene er preget av å vise tegn til manglende resultater. Det er lite som tyder på at man kan kalle IA-avtalen for vellykket når det kommer til dette området. Som vi skal se videre, var det kanskje på tide å angripe problemstillingen på en litt annen måte.

Fra IA-avtale til Inkluderingsdugnad

Ved utløpet av 2018 utløp også den fjerde IA-avtalen. Jeg vet som veileder i NAV på daværende tidspunkt at det var knyttet spenning til hva en eventuell videreføring av en ny IA-avtale ville innebære. Det gikk også rykter i etaten om at det var en fare for at IA-avtalen ikke ville bli videreført. I desember 2018 offentliggjorde imidlertid regjeringen, med daværende arbeids- og sosialminister Anniken Hauglie fra Høyre i spissen, den nye IA-avtalen for perioden 2019-2022(Regjeringen.no, 2019). I den nye IA-avtalen var det vesentlige endringer i hovedmålsetningene sammenlignet med tidligere avtaler. Hovedmålsetningene i den nye avtalen er:

- Sykefravær: Sykefraværsprosenten skal reduseres med 10 prosent sammenlignet med årsgjennomsnittet for 2018.
- Frafall: Frafallet fra arbeidslivet skal reduseres.(IA-Avtalen, 2019).

Som man kan se av målsetningene av den nye IA-avtalen er tidligere delmål 2, andre del tatt ut av avtalen. Det er ikke lenger en uttrykt målsetning i IA-avtalen å inkludere folk som står utenfor arbeidslivet, men snarere å hindre frafall for de som allerede er i jobb. Kanskje det mest fremtredende området hvor man hadde problemer med å vise til resultater i IA-arbeidet er dermed tatt ut av hele IA-avtalen.

Regjeringen Solberg ønsket å angripe utfordringen som er å inkludere flere som står utenfor arbeidslivet fra en litt annen innfallsvinkel. Da den nye IA-avtalen ble presentert i desember 2018 hadde regjeringen allerede flere måneder tidligere presentert et nytt politisk insentiv for å inkludere flere personer med nedsatt funksjonsevne inn i arbeidslivet. Nemlig *Inkluderingsdugnaden*. I Jeløyaplattdformen(2018) fremgår det:

«Regjeringen vil invitere både offentlig og privat sektor til en inkluderingsdugnad med konkrete mål om å ansette flere personer med nedsatt funksjonsevne eller som har «hull i CV-en». Regjeringen mener at det påligger staten et spesielt ansvar for å gå foran i en slik dugnad.»(Jeløyaplattdformen, 2018, s.8)

Den nye Inkluderingsdugnaden skal ha tre hovedsatsningsområder for å hjelpe målgruppa inn i arbeid:

1. Redusere arbeidsgivers risiko ved å ansette. Regjeringen ønsker, gjennom å styrke NAV med flere stillinger som skal yte markeds- og rekrutteringsbistand ut mot

arbeidsgivere og forenkling av NAVs virkemidler som lønnstilskudd, gjøre det lettere for arbeidsgivere å ansette personer som står utenfor arbeidslivet.

2. Arbeid og Psykisk helse. Regjeringen ønsker å styrke tilbudet for arbeidssøkere med psykiske lidelser og/eller rusproblemer. Dette gjøres gjennom satsning på metoden «Individual Placement and Support» (IPS) og ansettelse av flere IPS-veiledere eller «Jobbspesialister» i NAV.
3. Bedre muligheter til opplæring. Regjeringen ønsker å kvalifisere flere inn i arbeid gjennom å åpne for støtteordninger for opplæringsløp med varighet opp til tre år (Regjeringen.no, 2018b)

Regjeringen har med Inkluderingsdugnaden flyttet arbeidet med inkludering av mennesker med nedsatt funksjonsevne som står utenfor arbeidslivet bort fra IA-arbeid som nå vil i hovedsak handle om sykefraværsoppfølging og å hindre frafall. Enkelte kritikere, som Ose (2013), har ment at det er slik IA-arbeidet i praksis har vært lenge. På den måten kan man si at den nye IA-avtalen gjenspeiler og har «snudd seg» etter en virkelighet som har vist seg vanskelig å endre. Ansvaret for denne typen inkluderingsarbeid er nå flyttet ut av NAV Arbeidslivssenter som fortsatt har ansvaret for å følge opp IA-avtalen, og over på de lokale NAV-kontorene hvor veiledere, markedskontakter og jobbspesialistene jobber. Et særlig ansvar flyttes også over på arbeidsgiverne, særlig statlige virksomheter som får et krav om at av alle ansettelser som gjøres, så skal minst 5 % være ansettelser av personer med nedsatt funksjonsevne eller hull i CV-en. Dette viser også regjeringen til, blant annet i Granavolden-plattformen, hvor det fremgår at regjeringen setter mål om at minst fem prosent av nyansatte i staten skal være personer med nedsatt funksjonsevne eller «hull i CV-en» (Granavolden-plattformen, 2019). Som vi skal se i det følgende bygger Inkluderingsdugnaden på noen verktøy som virker å gi gode resultater i inkluderingsarbeid.

Inkluderingskompetanse og place-trane-metoden

En viktig del av Inkluderingsdugnaden og gjennomføringen av den, er at arbeidstrening og inkluderingsprosess skal skje mens kandidaten er i jobb på en arbeidsplass. For å kunne lykkes med en slik tilnærming viser Øystein Spjelkavik, Heidi Enehaug, Pål Klethagen og Angelika Schafft (2020) til at «inkluderingskompetanse» og «place-trane»-metoden passer godt.

Øystein Spjelkavik definerer Inkluderingskompetanse som *«det å gi støtte til arbeidssøkere med omfattende bistandsbehov slik at de kan delta i ordinært arbeid, forutsetter kunnskap og*

dyktighet som vi kan sammenfatte under begrepet inkluderingskompetanse»(Frøyland & Spjelkavik, 2014, s.39). Altså kan vi forstå inkluderingskompetanse som den samlede kompetansen man har behov for i en inkluderingsprosess. Innenfor inkluderingskompetanse finner man flere metoder for oppfølging. Den kanskje mest kjente heter Supported Employment (SE). «Individual Placement and Support» (IPS), som vises til i hovedsatsningsområdene for Inkluderingsdugnaden regnes som en metode som er en avgreining av SE. Kjetil Frøyland og Øystein Spjelkavik(2014) viser til European Union of Supported Emploment (EUSE) som har utviklet en femtrinnsprosess som har blitt anerkjent som en god modell for praktisk gjennomføring av SE. Femtrinnsprosessen viser en sammenfatting av fagfolks opplevelse av arbeid med SE, og de viktigste punktene man må igjennom i en inkluderingsprosess. Prosessen er ikke ment som et statisk utviklingsløp i kronologisk rekkefølge, men snarere at en inkluderingsprosess ofte er preget av fem faser. Første fase er å *Innledende kontakt med kandidaten*. Denne fasen er preget av informasjonsutveksling og planlegging. Den aktuelle kandidaten får et valg om man ønsker å motta bistand i tråd med SE-prinsippene. Fase nummer to kalles for *Yrkeskartlegging og karriereplanlegging*. Denne fasen skal gi et innblikk i kandidatens interesser, kompetanse og behov for oppfølging og hjelp. Den tredje fasen er å *finne en passende jobb*. Her får kandidaten hjelp til å finne en passende arbeidsgiver og en passende stilling å arbeide mot. Nest siste fase er å innlede et *samarbeid med arbeidsgiveren*. I denne fasen er det viktig å ha et tett samarbeid med arbeidsgiveren for å avklare hvilke muligheter som finnes og hva som er oppfølgingsbehovet. Arbeidsgiveren må kjenne til kandidatens kompetanse, tilretteleggingsbehov og utfordringer. SE-veilederen må bli kjent med arbeidsgiver, og med arbeidsgivers mulighet til å ansette, betingelser rundt en ansettelse og arbeidsplassens kultur. Man bør også gjøre rede for aktuelle støtteordninger fra NAV. Femte og siste fase i modellen er *opplæring og trening på og/eller utenom arbeidsplassen*. Mengde, nivå og hva slags støtte som skal gis avgjøres av kandidatens behov for oppfølging. Med tiden er det ønskelig at støtten fra SE-veilederen skal trappes ned, og at kandidaten skal finne nødvendig støtte i kollegaer og omgivelsene hos arbeidsgiver(Frøyland & Spjelkavik, 2014, s.24-26).

Forskning blant annet i regi av Folkehelseinstituttet har vist til at SE hjelper flere personer med bistandsbehov ut i arbeid, sammenlignet med andre tiltak (Nøkleby, Blaasvør & Berg, 2017, s. 74). Tett knyttet til inkluderingskompetanse og SE er teorien om «place-train». Opp gjennom årene har norsk velferdspolitikkk imidlertid vært preget av det motsatte, nemlig «train-place». Norge har brukt store ressurser på å kjøpe inn arbeidsmarkedstiltak og kurs fra

private aktører, som skal hjelpe kandidaten med å øve seg for å komme tilbake til arbeid. Trene først, så ut i ordinært arbeidsliv. Kandidaten får først forsøke seg i beskyttede omgivelser utenfor arbeidslivet, og starter på en prosess hvor målet er å søke en ordinær jobb. Det blir en kjede med tiltak som gradvis skal hjelpe kandidaten nærmere arbeid. I perioden hvor denne tankegangen har dominert inkluderingsarbeid, har man ikke klart å vise til resultater på området. Dette er samme periode som inkludering av mennesker med nedsatt funksjonsevne som sto utenfor arbeidslivet var en uttrykt målsetning i IA-avtalene. Kandidatene virket å lære seg å prestere i et lukket og beskyttende miljø, til forskjell fra det reelle arbeidsmiljøet. Dersom man klarte å komme seg ut i en lønnet stilling, forsvant ofte tilbud om oppfølging fra NAV eller tiltaksarrangør (Frøyland & Spjelkavik, 2014).

Som et alternativ til «train-place» vokste det frem en tanke om at det ville være hensiktsmessig å la kandidatene trene i det ordinære arbeidslivet, og ikke vente med å eksponere kandidaten for ordinært arbeidsliv. Det er den arenaen de er nødt til å mestre dersom de skal lykkes med å komme ut i lønnet ordinært arbeid. Man snudde da tankegangen etter teorien «place-train». Dette er en teori som baserer seg på et arbeidstilretteleggingsprinsipp om at de aller fleste kan delta i ordinært arbeidsliv, så lenge jobben matcher den enkelte kandidats preferanser og kompetanse. Oppstart i jobb eller arbeidstrening ute i ordinært arbeidsliv ses som starten på en inkluderingsprosess. NAV skal tilby oppfølging tilrettelagt etter arbeidsgivers og kandidatens behov for oppfølging.

Det virker å være for tidlig å si om vi kan se noen effekter av Inkluderingsdugnaden. Noe statsminister Erna Solberg også nylig har uttalt seg om (Kvistum, 2020). Men uavhengig av hvilket politisk insentiv som ligger til grunn for å hjelpe personer med nedsatt funksjonsevne inn i arbeid, vil behovet for samarbeid mellom arbeidssøker/kandidat, arbeidsgiver og NAV uansett være like relevant.

Hva menes med nedsatt funksjonsevne, og hvem er menneskene?

For å kunne greie ut om dette samarbeidet som foregår mellom arbeidssøker med nedsatt funksjonsevne, arbeidsgiver og NAV er det først nødvendig å redegjøre for hva som menes med mennesker med nedsatt funksjonsevne. Dette er ikke en tydelig avgrenset og definerbar gruppe. Lars Grue (2006) gjør rede for et historisk perspektiv på funksjonshemming. Den medisinske modellen eller den medisinske forståelsesrammen av funksjonshemming er den mest tradisjonelle måten å forstå funksjonsnedsettelse på. Her er det den medisinske tilstanden hos individet som ses som årsak til funksjonsnedsettelsen, og funksjonsnedsettelsen blir

forstått som sykdom eller skade. Det er individuelle kjennetegn som vektlegges og medisinsk behandling er fokuset. Videre viser Grue til at dette synet har blitt utfordret av den sosiale modellen eller det sosiale perspektiv. Her forskyves fokuset bort fra individet og man ser funksjonsnedsetting hos mennesker som en følge av samfunnsmessige strukturer og organisering av virksomheter og hvordan de kan stenge mennesker ute (Grue, 2006). Bråthen og Svalund (2015) viser i sin rapport til de to samme måtene å se funksjonsnedsetting på, og viser til at det i dag er enighet om at den medisinske forståelsesrammen blir for snever i dagens samfunn. De peker på at det i dag er mange mennesker som har funksjonsnedsettelse som ikke er spesielt synlige, men som først blir aktuelle når vedkommende møter utfordringer hvor funksjonsnedsettelsen gjør seg gjeldende. Den rådende forståelsen av funksjonsnedsettelse i dag er at funksjonshemninger bør forstås relasjonelt. Altså skapes funksjonsnedsettelse i møtet mellom individers evner og omgivelsene. I Stortingsmelding nr. 40 (2002-2003, s. 8) fremgår dette synet:

«Med nedsatt funksjonsevne menes tap av eller skade på en kroppsdel eller i en av kroppens funksjoner. Dette kan for eksempel dreie seg om nedsatt bevegelses-, syns- eller hørselsfunksjon, nedsatt kognitiv funksjon, eller ulike funksjonsnedsettelse pga. allergi, hjerte- og lungesykdommer. Det er ingen selvfølge at personer med nedsatt funksjonsevne blir funksjonshemmet. En funksjonsnedsettelse behøver ikke resultere i begrensninger i samfunnsmessig deltakelse. Funksjonshemning oppstår når det foreligger et gap mellom individets forutsetninger og omgivelsenes utforming eller krav til funksjon.»

IA-avtalen har opp igjennom årene lagt vekt på at tilpasning og tilrettelegging på arbeidsplassen skal gjøre det mulig å være i arbeid til tross for helseproblematikk eller andre forhold som gjør arbeid vanskeligere (Ose, 2013). Lars Grue (2006 s. 111.) har etter min mening en fin metafor når han sier at «Terskelen for deltakelse i inntektsgivende arbeid må bokstavelig talt bli lavere». Breit og Falkum viser i sin rapport til at «rekruttering til arbeid i prinsippet alltid handler om å finne et samsvar mellom krav som arbeidsoppgavene stiller og den enkeltes forutsetninger for å mestre de kravene» (Breit & Falkum, 2015 s. 20). Etter mitt syn er dette alle utsagn som bygger under den rådende oppfattelsen av at nedsatt funksjonsevne skapes i møtet mellom individets evner og omgivelsene.

Utover denne redegjørelsen for hva som menes med nedsatt funksjonsevne, kommer jeg ikke til å gå nærmere inn på hvem jeg snakker om. I likhet med mange andre tilfeller hvor denne

gruppen er omtalt, kommer man til at det er en vanskelig definerbar gruppe. Hvem har nedsatt funksjonsevne, og hvem har ikke? Det er ikke alltid lett å definere. Uavhengig av dette, er det samarbeidet mellom personen som ønsker å komme i jobb, arbeidsgiver og NAV jeg ønsker å se nærmere på, uavhengig av hvilken type funksjonsnedsettelse vi snakker om. Dermed blir selve funksjonsnedsettelsen mindre relevant for problemstillingen. Jeg har gjennom oppgaveprosessen fått flere råd om at jeg kanskje kunne velge meg ut en mindre og mer spesifikk gruppe mennesker. Som for eksempel slagpasienter, for å tydeligere kunne definere målgruppen. Jeg har tenkt mye på dette, og på problemene med å definere mennesker med nedsatt funksjonsevne som en tydelig gruppe. Imidlertid har jeg kommet til at det å innskrenke oppgaven til en gruppe med en spesifikk diagnose eller sykdomshistorikk ville kunne bidra til å dra fokus bort fra selve samarbeidsprosessen. Det er denne samarbeidsprosessen som er det viktigste og det er den jeg ønsker å se nærmere på. Jeg ønsker også at oppgaven skal være relevant for videre generelt arbeid med inkludering av mennesker med nedsatt funksjonsevne, og en innsnevring av målgruppen ville stå i fare for å gjøre den mindre interessant for personer som ikke jobber med den spesifikke diagnosen eller sykdomshistorikken jeg hadde valgt. Derfor mener jeg det er tilstrekkelig å velge målgruppen personer med nedsatt funksjonsevne som står utenfor arbeidslivet, og har derfor valgt å ikke definere det ytterligere. Til felles har menneskene i målgruppen at de står utenfor arbeidslivet, og at det er noen forhold ved dem og ved omgivelsene som gjør at de trenger ekstra støtte for å kunne komme ut i arbeid. Denne støtten samarbeider arbeidsgiver og NAV om. Og det er altså dette samarbeidet som er det mest relevante i oppgaven. Jeg mener at det er et slags kunnskapshull i samfunnet vårt her, da vi ikke helt har klart å «knekke koden» for å lykkes med den delen av inkluderingsarbeidet som gjelder å inkludere flere som står utenfor arbeidslivet. Jeg håper at min oppgave kan bli et lite bidrag til å styrke samarbeidet mellom partene i arbeidslivet, på veien mot at vi kan lykkes med å rekruttere flere personer med nedsatt funksjonsevne inn i arbeidslivet.

Inkludering – hvorfor er det viktig? Og hvorfor er samarbeidet interessant?

Når det snakkes og skrives om inkludering av mennesker med nedsatt funksjonsevne inn i arbeidslivet, ligger det ofte til grunn en holdning om at dette er et viktig tema i samfunnet vårt. Det er vel og bra, men hvorfor er det egentlig viktig? Hvorfor er det viktig å inkludere flere mennesker med nedsatt funksjonsevne inn i arbeidslivet? Espen Dahl, Kjetil A van der Wel og Ivan Harsløf (2010) viser til at norsk velferdspolitikken følger det som kalles «arbeidslinja». I korthet dreier dette seg om at det skal lønne seg å arbeide. Velferdssystemet

skal legges til rette for at alle som er i yrkesaktiv alder og som er i stand til det skal være i inntektsgivende arbeid. IA-avtalene og Inkluderingsdugnaden er politiske insentiver som er følger av denne arbeidslinja. NAV-reformen, den største forvaltningsreformen i nyere tid, er også en direkte følge av arbeidslinjen i norsk politikk. Ved etablering opererte NAV med slagordet «flere i arbeid, færre på trygd». Kommunalt sosialkontor ble knyttet sammen med de statlige enhetene Trygdeetaten og Aetat for at arbeidsfokus skulle bli større. Blant annet denne arbeidslinja har altså gjort at vi har et samfunn som belønner de som kan klare å stå i inntektsgivende arbeid, det lønner seg å jobbe.

Men hvorfor har man valgt denne arbeidslinjen? Dahl, van der Wel og Harsløf viser til at det er to hovedargumenter for dette. Et samfunnsorientert argument: «Høy yrkesdeltakelse er en viktig forutsetning for at et samfunn basert på den nordiske velferdsmodellen skal være levedyktig.»(2010, s. 9). Tilnærmet «full sysselsetting», i form av at alle som er i yrkesaktiv alder og som har mulighet til å jobbe er i arbeid, er en helt sentral forutsetning for så store omfattende og sjenerøse velferdsordninger som de nordiske. Det er forholdsvis høye skattesatser og en bred skattebase, noe som er avgjørende for å finansiere velferdsmodellen. Det andre hovedargumentet for hvorfor deltakelse i arbeidslivet er viktig som dras frem er mer individorientert. Det går mer på enkeltindividets levekår. Det viser seg nemlig at arbeid og det å være i inntektsgivende arbeid er en helt sentral og avgjørende kilde til gode levekår i vårt samfunn. Levekårsundersøkelser viser at mennesker som står i lønnet arbeid har bedre levekår enn mennesker som ikke er yrkesaktive. Jevnt over lønner det seg altså å jobbe, ikke bare for samfunnet, men også for enkeltindividet. Dahl, van der Wel og Harsløf har sett på hvordan dette gjør seg gjeldende. De viser til at «helsetilstanden er dårligere blant nesten alle grupper i arbeidsfør alder som befinner seg utenfor arbeidsmarkedet, enn blant yrkesaktive» (2010, s. 83). Dette utsagnet er fra et perspektiv ganske selvfølgelig, ettersom vi vet at en stor del av befolkningen som står utenfor arbeidslivet står utenfor nettopp av helseårsaker som er til hinder for arbeid. Imidlertid viser rapporten til at mange studier også støtter opp om at det å falle utenfor arbeidslivet har mange negative virkninger på helsetilstanden. Det viser seg for eksempel at lengre tids eksponering for arbeidsledighet har negativ virkning på helse.

Det fremstår altså klart at inkludering av flere mennesker med nedsatt funksjonsevne inn i arbeidslivet er viktig, både på et samfunnsnivå og på individnivå. Men hva med arbeidsgiverne? Kan det å inkludere mennesker med nedsatt funksjonsevne inn i bedriften være viktig for dem selv? Eller må de finne seg i å ha en rolle hvor de skylder samfunnet å bidra med samarbeid om inkludering, uten selv å få noe positivt ut av det? Tonje Fyhn, Tone

Langjordet Johnsen, Irene Øyeflaten, Anika Jordbru og Torill Helene Tveito (2019) har undersøkt om et større mangfold på arbeidsplassen kan være positivt for bedriften. Intervju med ledere i bedrifter viste at nettopp dette kunne være tilfellet. Det var flere eksempler på ledere som informerte om at det å «rekruttere bredere» (inkludere noen med nedsatt funksjonsevne) førte til positive resultater for både bedriften og arbeidstakerne. Bedriften fikk tak i arbeidskraften de trengte, og de som sto utenfor arbeidslivet fikk en sjanse til å komme tilbake inn i arbeidslivet. «Mange ledere så også en positiv sammenheng mellom bunnlinje, sykefravær og inkluderingsarbeid, på grunn av de positive effektene inkluderingen førte med seg». Lederne pekte på at andre ansattes arbeidsmoral også bedret seg, da de så hvordan personer med kanskje store private utfordringer allikevel stilte på jobb og gjorde sitt beste. Lederne pekte også på at de personene som ble inkludert ofte ble svært trofaste og takknemlige arbeidstakere. (Fyhn et al., 2019, s.33)

Så, inkludering av mennesker med nedsatt funksjonsevne kan være viktig både for individet, samfunnet og for arbeidsgiverne. Når dette er sagt, hvorfor er samarbeid mellom arbeidsgiver og NAV interessant når det kommer til Inkludering? Hjelpeapparatet med NAV i spissen er den instansen som kommer i kontakt med mennesker med nedsatt funksjonsevne som ønsker å komme seg ut i arbeidslivet. De kommer i kontakt fordi menneskene ikke klarer å komme seg ut i arbeid på egenhånd, men trenger oppfølging og/eller virkemidler fra NAV for å lykkes med å komme ut i arbeid. Ifølge Fyhn et al. (2019) er arbeidsgiverne en viktig portvokter inn i arbeidslivet. Det er de som bestemmer hvem som skal slippes inn, og hvem som skal få slippe til i arbeidslivet. NAV har ikke selv tilstrekkelig med tilgjengelige ledige stillinger som kan brukes til å inkludere noen med nedsatt funksjonsevne. Derfor er man helt avhengig av å samarbeide med offentlige og private arbeidsgivere for å kunne inkludere mennesker med nedsatt funksjonsevne inn i arbeid. Og man er helt avhengig av at samarbeidet mellom NAV og arbeidsgivere fungerer. Dahl, van der Wel og Harsløf viser til at muligheten til å fylle en rolle som arbeidstaker bestemmes av egenskaper ved aktøren – arbeidstakeren, og egenskaper ved strukturen – arbeidsgiver og NAV. Uoverensstemmelser mellom aktørens evne, og egenskapene ved strukturen kan i prinsippet løses ved å endre aktørens evner eller strukturens krav, eller begge deler (2010, s. 11). For å få til dette er man avhengig av at partene samarbeider. Arbeidstaker, arbeidsgiver og NAV.

Begrepsavklaringer

Gjennom masteroppgaven benytter jeg flere begreper i forskjellige sammenhenger. For å tydeliggjøre hva jeg mener med de forskjellige begrepene ønsker jeg i det følgende å forklare noen av de ulike begrepene.

Inkludering

Ifølge Brahm Norwich(2005, s. 53) er det ikke uvanlig at skriftlige verker om inkludering blir kritisert for å ikke være tydelig på hva som egentlig menes med «inkludering». Dette er noe jeg også har funnet i litteratur og rapporter om temaet. Det tas ofte som en selvfølge at leseren kjenner til begrepet inkludering, og vet hva det betyr. Inkludering er opprinnelig tett knyttet opp mot tilhørighet, et fundamentalt menneskelig behov for å kunne fungere sammen med medmennesker i et samfunn. Intensjonen er at alle medlemmer i samfunnet, også marginaliserte grupper, skal være likeverdige og akseptert. Alle skal kunne delta på lik linje med majoritetsgruppen (Jortveit, 2014, s. 52-53; Norwich, 2005, s. 53). I denne sammenhengen betyr inkludering å gå fra å stå utenfor arbeidslivet, til å bli innebefattet/inkludert i arbeidslivet. Å gå fra å være arbeidssøker til å bli ansatt hos en arbeidsgiver.

Ved flere anledninger i oppgaven nevner jeg en «inkluderingsprosess». Jeg henviser da til prosessen som foregår fra kontaktetablering mellom arbeidsgiver, kandidat og NAV. Og frem til kandidaten er ordinært ansatt og oppfølgingsarbeidet kan trappes ned.

Kandidat

Ved flere anledninger i oppgaven bruker jeg begrepet «kandidat». Jeg mener da personen som har en eller annen form for nedsatt funksjonsevne, og som man ønsker å inkludere inn i en stilling hos arbeidsgiver. Jeg velger ordet «kandidat», ettersom det er kortere og enklere enn til stadighet å bruke for eksempel «mennesker med nedsatt funksjonsevne som står utenfor arbeidslivet». Jeg kunne også ha valgt vanlige uttrykk i NAV-sammenheng som «bruker» eller «klient». Jeg synes at disse ordene gir inntrykk av et avhengighetsforhold, og er negativt ladede. «Kandidat» gir etter mitt syn inntrykk av at det er snakk om en person som jobber mot en mulighet og forsøker å lykkes med noe, og det er det som er det viktige i denne sammenhengen.

Ulike roller i NAV

«Markedskontakt» er en spesifikk arbeidstittel eller stilling i NAV. Det er NAV-ansatte som har en spesialisert oppgave i å arbeide med å bygge relasjoner ute i bedriftene i

arbeidsmarkedet. Disse relasjonene skal brukes til å gi muligheter til arbeid for NAVs kandidater.

«Veileder i NAV» er også en spesifikk arbeidstittel eller stilling i NAV. Det er disse NAV-ansatte som sitter med porteføljer av kandidater som kan være aktuelle for muligheter i arbeidsmarkedet. En veileder var tidligere mer omtalt som en «saksbehandler». Det er blitt mer vanlig å kalle disse NAV-ansatte for veiledere, fordi saksbehandling ofte kun er en liten del av deres arbeid. Hovedoppgaven er å veilede folk til en situasjon hvor de kan bli selvhjulpne.

«IA-rådgiver» er ansatte i NAV Arbeidslivssenter som har et spesielt ansvar for å hjelpe bedriftene med å gjennomføre IA-avtalen. Tidligere hadde IA-rådgiverne en sentral rolle i samarbeidet for å hjelpe kandidater med nedsatt funksjonsevne ut i arbeid. Denne rollen er ikke lenger like fremtredende, etter omlegging av siste Avtale om Inkluderende Arbeidsliv.

«Jobbspesialistene» er en forholdsvis ny type NAV-ansatte som har vokst veldig etter innføring av Inkluderingsdugnaden. En jobbspesialist jobber tett med mindre kandidatporteføljer. Kandidatene har ofte psykiske utfordringer som gjør at de ikke klarer å skaffe arbeid på egenhånd. Jobbspesialisten skal tilby tett oppfølging og støtte ovenfor både arbeidsgiver og kandidaten. Mye av oppfølgingen skal skje på arbeidsplassen. Tre kjennetegn på en jobbspesialist er at man har liten portefølje, man jobber hovedsakelig ute på arbeidsplass og man gir bistand basert på konkrete kandidat- og arbeidsgiverbehov (Spjelkavik et al., 2020, s. 32). En jobbspesialist jobber ofte etter en metode innenfor Supported Employment-metodikk.

Oppsummering av første kapittel og oppgavens videre oppbygning

I innledningen av oppgaven har jeg gitt en kort innføring i oppgavens tema og begrunnet valg av tema. Jeg presenterte først litt bakgrunnsinformasjon om politiske insentiver for inkluderingsarbeid med IA-avtalen og Inkluderingsdugnaden. Dette så jeg som nødvendig, for å vise hvilket arbeid som er gjort med inkludering siden den første IA-avtalen ble undertegnet i 2001. Jeg pekte på at arbeidet med å inkludere flere med nedsatt funksjonsevne inn i arbeidslivet ikke har lyktes, og at det virker å være et kunnskapshull her når det gjelder hvordan vi kan få dette til. Jeg gjorde rede for hva som menes med mennesker med nedsatt funksjonsevne, og hvorfor jeg har valgt å ikke innsnevre gruppen ytterligere. Jeg argumenterte også for hvorfor temaet er viktig for samfunnet, individet og for arbeidsgivere.

Avslutningsvis i innledningskapittelet gjorde jeg rede for noen begreper som er sentrale videre i oppgaven, og vil nå kort fortelle om oppgavens videre oppbygning

I teorikapittelet presenterer jeg flere teorier som jeg mener er relevante for å forstå oppgavens tema, og hvordan de involverte aktørene kan påvirke inkluderingssamarbeidet mellom NAV og arbeidsgivere. Jeg begynner teorikapittelet med å gjøre rede for ulike typer problemer, og hvordan man kan tilnærme seg dem. Så går jeg videre til å gjøre rede for forskjellige modeller for samarbeid mellom organisasjoner, som kan passe til ulike settinger for samarbeid. Siste teori som presenteres er en teori om at determinanter på forskjellige nivåer kan hemme eller fremme samarbeid.

I metodekapittelet presenterer jeg min problemstilling og forskningsspørsmål. Jeg begrunner problemstillingen både i et vitenskapelig og samfunnsmessig perspektiv. Videre søker jeg å gjøre rede for valgt vitenskapssyn, vitenskapsteoretisk tilnærming, forskningsmetode og design. Jeg diskuterer kort noen etiske tilnærminger, og forklarer hvordan jeg rekrutterte informantene mine. Så gjør jeg rede for oppgavens gyldighet og pålitelighet, samt mine forforståelser før oppstart av undersøkelsen. Jeg forklarer også hvordan jeg har gjennomført undersøkelsen min, og hvorfor jeg har valgt å gjøre det slik. Avslutningsvis i metodekapittelet gjør jeg rede for det analytiske verktøyet «tematisk analyse» som jeg har valgt å bruke i analysen av undersøkelsen min.

I analysekapitelet presenterer jeg de mest fremtredende temaene som undersøkelsens informanter pekte på da de fikk ulike spørsmål om hva som kan påvirke inkluderingssamarbeid mellom NAV og arbeidsgivere. Jeg forsøker å dele inn analysen i et logisk oppsett, hvor jeg startet med de mest tungtveiende temaene, og avslutter med temaet tidsbruk som har en spesiell rolle i form av at det påvirker alle de andre temaene og virker å være svært sentralt for å lykkes med samarbeid om inkludering.

I diskusjon og avslutningskapittelet diskuterer jeg funnene jeg kom frem til i undersøkelsen opp mot teori og faglitteratur. På den måten søker jeg å besvare oppgavens problemstilling. Jeg gjør rede for vesentlige organisatoriske faktorer som påvirker inkluderingssamarbeid mellom NAV og arbeidsgivere. Avslutningsvis i oppgaven presenterer jeg en konklusjon og kommer med forslag til videre forskning.

2. Teorigrunnlag

I dette kapittelet ønsker jeg å presentere teorier som er relevante for valgt tema og problemstilling. De teoretiske perspektivene har inspirert meg og dannet grunnlaget for analysene av datagrunnlaget underveis i forskningsprosessen. Teoriene har fungert som verktøy til å begripe og fortolke datagrunnlaget.

«Wicked Problems» og normativ forpliktelse

Første teori jeg vil presentere er teorien om «wicked problems» og «tame problems» som først ble presentert av Rittel og Webber (1973). Teorien går ut på at det finnes to hovedtyper av problemer. «Uregjerlige» og «tamme» problemer.

Wicked Problems

Man har ikke klart å finne noe fullgodt norsk ord sammenlignet med engelske «wicked problems», men «uregjerlige problemer» (Vabø, 2014) eller «gjenstridige problemer» (Spjelkavik et al., 2020) er ord som brukes. Jeg har valgt å bruke «uregjerlige problemer». Noen kjennetegn ved uregjerlige problemer er:

- De er umulig å definere nøyaktig hva som er problemet, og problemene har flertydige årsaker. Problemene er veldig ofte komplekse.
- De er vanskelige å avgrense fra andre problemer. Dersom man forsøker å håndtere et uregjerlig problem, dukker ofte nye og uforutsette problemer opp.
- Det finnes ingen definitiv løsning, og det er vanskelig å si i hvilken grad problemet er løst. Problemet kan ikke løses helt, men det kan håndteres. Problemene vedvarer altså til tross for løsningsforsøk.
- Håndteringsmåtene som finnes er ikke riktige eller gale, men gode og mindre gode. Det er ingen objektive kriterier for hva som er beste måte å håndtere et uregjerlig problem på (Head & Alford, 2015; Rittel & Webber, 1973; Vabø, 2014).

Det er mange eksempler på uregjerlige problemer i samfunnet vårt. Det kan for eksempel være sosiale problemer som kriminalitet. Det er mange årsaker til kriminalitet, og det vil etter all sannsynlighet aldri være mulig å bli kvitt all kriminalitet i samfunnet. Når man har med uregjerlige problemer å gjøre, er det umulig å lage en og samme løsning for alle problemene (Grint, 2010). Hvert enkelt tilfelle trenger ulik håndtering. Hjelpen som tilbys passer kanskje for noen, mens andre opplever å ikke passe inn og opplever å ikke få hjelpen de trenger. Flere, som Spjelkavik et al. (2020), har vist til at inkluderingsprosesser også kan ses på som

uregjerlige problemer. Ofte kan grunnene til at noen står utenfor arbeidslivet være veldig sammensatte, og det er ikke sikkert at problemene lar seg endelig løse selv om kandidaten klarer å finne seg en jobb. Det blir da nødvendig å håndtere det uregjerlige problemet videre, slik at kandidaten ikke faller ut av arbeid igjen.

Tame problems

I motsetning til uregjerlige problemer, har tamme problemer alltid en korrekt løsning. Et tamt problem kan sammenlignes med å løse puslespill. Tamme problemer kan også være kompliserte og vanskelige å løse, men i motsetning til uregjerlige problemer, skal det være mulig å finne en fungerende og endelig løsning. Ofte har man sett samme problemer før, og det er en kjent prosedyre for hvordan de kan løses. Tamme problemer har ikke samme kompleksitet som et uregjerlig problem. Man kan se eksempler på tamme problemer også innenfor arbeidsliv og inkludering. Det finnes arbeidstakere som har nedsatt funksjonsevne med lav grad av kompleksitet. Eksempel på dette kan for eksempel være en kontormedarbeider som sitter i rullestol, og som ellers har en god fysisk og psykisk helse. Dette kan være et tamt problem i form av at man kan løse det ved å installere nødvendige hjelpemidler som gir full anledning til å fungere i jobben på en god måte.

Kriser

Keith Grint (2010) gjør imidlertid rede for en tredje type problemer som han mener skiller seg ut fra de to nevnte problemtypene, nemlig «kriser». Kriser er preget av at avgjørelser må tas raskt og effektivt for å avverge krisesituasjonen. Man har ikke den samme tiden til å kalkulere en løsning som man vil kunne ha ved et tamt problem, men krisen trenger ikke å være uregjerlig. Kanskje ett av de mest kjente eksemplene på en slik situasjon er krisen som Norge sto ovenfor 22. juli 2011, og avgjørelsene som Politiet måtte ta under et stort press mens terroraksjonen fortsatt pågikk på Utøya. I ettertid har gjennomgang av mange av disse avgjørelsene vist at de kunne og kanskje burde ha vært annerledes (NOU 2012:14). Men, avgjørelsene ble tatt med beste hensikt i en krisesituasjon uten mye tid til refleksjon og kalkulering av mulige utfall. Denne typen problemer er nok ikke særlig representert i arbeidsinkludering, hvor man nokså sjelden vil komme i nærheten av problemer som er som kriser å regne. Imidlertid er det relevant å ta med teorien, da det tydeliggjør hvordan Etzionis Forpliktelsestypologi gjenspeiler de tre forskjellige problemtypene.

Etzionis Forpliktelsestypologi

Grint(2010) viser videre til Amitai Etzionis «forpliktelsestypologi»(Etzioni, 1964; Grint, 2010). Dette er en teori som peker på at responsen på et problem må samsvare med problemets art. De tre forskjellige problemtypene som jeg har presentert ovenfor krever forskjellige hovedtyper av responser. Vi forbinder ledere og ledelse med å ha en evne til å ta avgjørelser som kan løse problemer. Dette kan gjøres med forskjellige måter av maktutøvelse. Ledere kan respondere på problemer på forskjellige måter.

Tvungen forpliktelse

Responsen som passer til problemtypen krise, og den første forpliktelsen i typologien er «tvungen forpliktelse». Som leder tvinger man igjennom en løsning. Denne tilnærmingen er ofte preget av tvang og autoritær ledelse. Det er noe som må gjøres raskt og effektivt, for å løse en krisesituasjon. Det er ofte liten usikkerhet om hva som må gjøres for å løse krisen, og det er ofte liten tid til samarbeid og diskusjon. Lederen må komme med en løsning raskt. Vi har mange eksempler på dette i verdenspolitikken, som ved terroraksjoner hvor kjente ledere har handlet raskt og effektivt. Igjen blir avgjørelsene som måtte tas raskt og effektivt under terroraksjonen på Utøya 22. juli 2011 et relevant eksempel. De ansvarlige beslutningstakerne i for eksempel Politiet måtte da velge en ledelsestilnærming hvor avgjørelsene måtte tas raskt. Dette krever autoritet, og det er ikke tid til å diskutere eller kalkulere mulige utfall av en avgjørelse før avgjørelsen tas.

Kalkulert forpliktelse

Den andre tilnærmingen i typologien er «kalkulert forpliktelse». Denne tilnærmingen passer problemer som regnes som tamme. De krever en annen tilnærming til lederstil og maktutøvelse. Her viser Grint til at problemløsningen som passer er mer kalkulert og rasjonell, hvor man kalkulerer hvordan man kan løse et problem, og hva som blir resultatet etter at man har utført en bestemt handling for å løse problemet. Igjen kan vi bruke et eksempel fra arbeidsinkludering hvor en kandidat sitter i rullestol, uten å ha ytterligere utfordringer som kan tilsi at vedkommende vil ha problemer med å stå i arbeid på egenhånd. Altså et tamt problem. Da kan man gå inn og kalkulere og vurdere hvilke løsninger som vil hjelpe vedkommende. Ofte vet man hva en løsning vil føre til, ettersom man har stått ovenfor lignende tamme problemer tidligere. Man kalkulerer og vurderer at hjelpemidler som for eksempel rullestolrampe, tilrettelagt toalett og hev/senk-pult vil kunne løse kandidatens problemer.

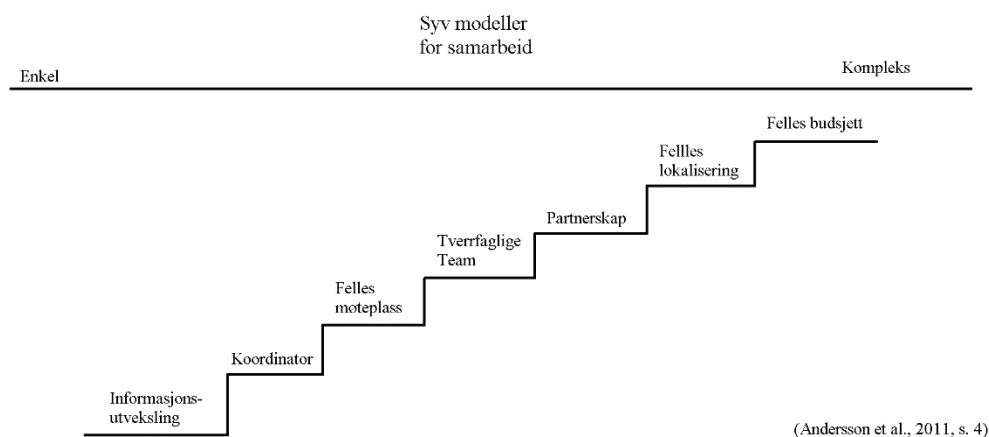
Normativ forpliktelse

Som sagt tidligere, forbinder vi ofte ledere og ledelse med problemløsning. En leder skal kunne løse problemer, ta avgjørelser og vite hva man skal gjøre for å løse et problem i en gitt situasjon (Grint, 2010). Men, i møte med uregjerlige problemer er jo ikke dette mulig. Det ligger i uregjerlige problemers natur at de ikke kan løses, det er derfor de er uregjerlige. Selv om de ikke kan løses helt, kan imidlertid uregjerlige problemer håndteres. Det er da det ifølge Grit er behov for den tredje tilnærmingen i Etzionis Forpliktelsestypologi, nemlig «normativ forpliktelse». Det betyr at involverte aktører selv må ønske å bidra for å håndtere problemet på best mulig måte. Normativ betyr at man velger en rettleidende tilnærming til ledelse. Aktørenes erfaringer fra tidligere, og aktørenes meninger tas hensyn til i problemtilnærmingen (Spjelkavik et al., 2020, s.27). Jacobsen og Thorsvik sier at normative beslutningsmodeller (som dette kan regnes som) kjennetegnes ved at de idealiserer beslutningstakernes evne til å tenke og handle rasjonelt (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.326-327). En normativ forpliktelse sier altså at de involverte parter må selv delta aktivt, og rettleides for å finne de beste måtene å håndtere et uregjerlig problem på. Spjelkavik et al. (2020) gjør rede for at inkluderingsarbeid etter inkluderingskompetanseprinsipper passer godt med tankegang om uregjerlige problemer, og at det kreves en normativ tilnærming til ledelse. Dette begrunnes med at inkluderingsarbeid kan være omfattende og er kontekstavhengig. Man responderer på et problem, med en normativ forpliktelse, ut ifra hva som har skjedd, og hva man tror vil skje videre. Man benytter en eksperimenterende tilnærming hvor man hensyntar kandidatens og arbeidsgivers erfaringer, ønsker og meninger. Man håndterer problemet med en normativ tilnærming.

Modeller for samarbeid mellom organisasjoner

Andersson, Ahgren, Axelsson, Eriksson og Axelsson (2011) har funnet syv ulike grunnleggende modeller eller former for samarbeid mellom organisasjoner. De syv forskjellige modellene har forskjellige grader av kompleksitet. Fra lav til høy kompleksitet. Den første modellen er *Informasjonsutveksling*. Det er den minst komplekse samarbeidsmodellen for samarbeid mellom organisasjoner i denne teorien. Informasjonsutvekslingen kan skje i uformelle settinger og/eller i mer formelle settinger. Representanter for to forskjellige organisasjoner utveksler informasjon om en sak eller individ som begge organisasjoner jobber med. Neste form for samarbeid kalles *Koordinator*. Koordinatorformen er en modell hvor de involverte aktørene ikke trenger å være i direkte kontakt med hverandre. Kontakten kan skje gjennom en koordinator som representerer et

individ. Koordinatoren er ofte ansatt i en av de involverte organisasjonene. Koordinatoren har som oppdrag å sørge for at de involverte organisasjoners aktiviteter samsvarer, og at det er en felles forståelse og plan for videre samarbeid. Videre kommer den tredje formen for samarbeid som er *Felles møteplass*. Dette er en modell for samarbeid hvor aktører fra de involverte organisasjoner møtes til et felles kontaktpunkt. Gjerne også sammen med individet det samarbeides rundt. Målet med møtene er ofte å planlegge og samkjøre videre aktiviteter og samarbeid. Den fjerde formen for samarbeid er *Tverrfaglige team*. I samarbeidsmodellen tverrfaglige team arbeider aktører fra de involverte organisasjonene kontinuerlig sammen over tid. Representantene fra organisasjonene har ofte komplementære ferdigheter og kompetanse som de bringer inn til teamets beste. Den femte modellen er *Partnerskap*. Dette er en samarbeidsmodell som er basert på formelle avtaler mellom organisasjoner om å samarbeide om et felles formål. Det avtales å integrere organisasjonenes tjenester på tvers av organisasjonsgrensene. Avtalene kan omhandle ulike ansvarsforhold og forpliktelser for de involverte organisasjonene. *Felles lokalisering* er den sjette samarbeidsmodellen, og samarbeidsformen med nest høyest grad av kompleksitet. Dette er en samarbeidsmodell hvor de samarbeidende organisasjonene samlokaliseres, og drar positive effekter ut av fysisk nærhet til hverandre. Dette kan blant annet være positivt for kommunikasjonen mellom organisasjonene. Det kan også være positivt for individer som det samarbeides rundt, da det blir enklere å forholde seg til ett sted enn flere steder. Den siste og mest komplekse formen for samarbeid i modellen er *Felles budsjett*. Den mest komplekse modellen for samarbeid mellom organisasjoner går ut på at organisasjoner samler ressurser i et felles budsjett for et felles formål. Dette skjer i tillegg til et tett samarbeid mellom de involverte organisasjonenes aktører. De involverte organisasjonene har forhandlet seg frem til et felles budsjett som skal gå til aktiviteter som gagnar felles sak.



Formene for samarbeid går i en skala fra lav grad av kompleksitet i samarbeidet (informasjonsutveksling) til det høyeste grad av samarbeid (felles budsjett). Det er ingen av de syv modellene som er en optimal modell for samarbeid som kan brukes overalt. Det er heller slik at noen modeller kan passe bedre enn andre i bestemte situasjoner, det kommer an på hvilken type oppgaver som skal løses og grad av kompleksitet. Modellene kan også virke sammen i kombinasjoner. Koordinatorfunksjonen er ofte for eksempel kombinert med felles møteplass og/eller tverrfaglige team. (Andersson et al., 2011).

Determinanter for samarbeid

I et profesjonelt samarbeid er det mange faktorer eller forhold som kan påvirke samarbeidet i positiv eller negativ retning. Disse faktorene vil kunne påvirke om samarbeidet blir vellykket eller ikke. I artikkelen «The determinants of successful collaboration: A review of theoretical and empirical studies» søker San Martin-Rodriguez, Beaulieu, D'amour og Ferrada-Videla (2005) å gi en ordnet oversikt over ulike faktorer som kan påvirke tverrfaglig samarbeid.

Disse faktorene blir omtalt som determinanter. Determinantene kan både hemme og fremme samarbeid.

Determinantene er delt inn i tre forskjellige nivåer. Determinanter på *det relasjonelle nivået* påvirker direkte forholdet og samarbeidet mellom deltakerne i en samarbeidssetting.

Eksempler er tillit mellom deltakerne, kommunikasjonsferdigheter, respekt mellom deltakerne og om deltakerne har felles mål for samarbeidet. Neste nivå er determinanter på *det organisatoriske nivået*. Deltakerne i et profesjonelt samarbeid hører til i organisasjoner. I organisasjonene er det forskjellige forhold som kan påvirke samarbeidet med representanter fra andre organisasjoner som igjen har sine organisatoriske forhold å ta stilling til.

Determinanter innenfor organisasjonene som kan påvirke det tverrfaglige samarbeidet regnes som determinanter som hører til på det organisatoriske nivå. Innenfor inkluderingssamarbeid er det mange potensielle organisatoriske faktorer som kan hemme eller fremme samarbeidet.

De to hovedorganisasjonene som skal samarbeide er arbeidsgiver og NAV. Eksempler på organisatoriske faktorer som kan påvirke samarbeidet er administrativ støtte for samarbeid, organisasjonsstruktur og om organisasjonene setter av ressurser til å drive samarbeid med andre organisasjoner. Det tredje og siste nivået er determinanter på *det systemiske nivået*.

Organisasjonene som samarbeider eksisterer i et samfunn eller miljø. Forskjellige determinanter i dette miljøet påvirker samarbeidet, og disse determinantene hører til på det

systemiske nivå. Dette er altså elementer som ligger utenfor organisasjonen. Eksempler på systemiske determinanter lover og regler, profesjoner, utdanningssystemet eller svingninger i arbeidsmarkedet.

San Martín-Rodríguez m.fl. viser videre til at determinantene på alle de tre forskjellige nivåene er viktige og nødvendige dersom man skal lykkes med samarbeid, men man bør ikke se de helt adskilt fra hverandre. Determinantene på de forskjellige nivåene kan påvirke hverandre. Et eksempel som viser dette kan være at en organisatorisk faktor som ledelsesforankring for samarbeid (organisatorisk determinant) kan påvirke deltakernes vilje til å samarbeide (relasjonell determinant) (Martín-Rodríguez et al., 2005).

Til tross for at man i utgangspunktet ikke skal behandle hver av de ulike nivåene adskilt, ønsker jeg allikevel å ha et hovedfokus på determinanter på det organisatoriske nivået. Det er en avgrensning jeg har valgt med tanke på hensikten med temavalg og problemstilling. Jeg ønsker at min oppgave skal kunne være et kunnskapsbidrag til hvordan de involverte organisasjonene i fremtiden skal ha et litt bedre utgangspunkt til å kunne samarbeide rundt inkludering av mennesker med nedsatt funksjonsevne som står utenfor arbeidslivet. Da er det de organisatoriske determinantene som er særlig interessante og relevante. Det betyr imidlertid ikke at jeg utelukker det relasjonelle nivået eller det systemiske nivået, men hovedfokus blir på det organisatoriske nivået.

Oppsummerende om teorikapittelet

I teorikapittelet har jeg først presentert teoriene om forskjellige type problemer og forskjellige tilnærminger til dem. Videre har jeg gjort rede for de syv forskjellige modeller for samarbeid, og avslutningsvis teori om hvordan determinanter på tre forskjellige nivåer kan hemme eller fremme samarbeid. Videre vil jeg benytte teoriene som verktøy for å begripe og fortolke datagrunnlaget fra undersøkelsene jeg har gjennomført. Teoriene vil hjelpe meg å svare på problemstillingen, og gi meg en ramme som kan hjelpe meg med å forstå hva som kan påvirke samarbeid mellom organisasjoner i inkluderingssamarbeid.

3. Metode

Innledning

I metodekapittelet vil jeg redegjøre for hvordan jeg har gjennomført undersøkelser for å fremskaffe et datamateriale, og hvordan jeg har valgt å bruke datamaterialet til å belyse problemstillingen (Everett & Furseth, 2012, s. 138). I starten av kapittelet vil jeg presentere problemstilling og forskningsspørsmål for undersøkelsen jeg skal gjennomføre. Videre vil jeg gjøre rede for valg av vitenskapssyn, vitenskapsteoretisk tilnærming, kvalitativ metode, mer om metode og design, etikk, hvordan jeg gikk frem for å rekruttere informanter, kort om intervjuene, oppgavens gyldighet og pålitelighet og mine forforståelser før undersøkelsen. Avslutningsvis i kapittelet vil jeg greie ut om Tematisk analyse, som er det analytiske verktøyet jeg har brukt for å analysere resultatene av undersøkelsen.

Problemstilling

I innledningskapittelet har jeg forklart hvordan opplevelser i min arbeidshverdag har inspirert meg til å undersøke hva som kan påvirke samarbeid mellom arbeidsgivere og NAV i inkluderingsprosesser. Etter flere runder med tankevirkosomhet, diskusjoner med medstudenter og veileder har jeg kommet frem til følgende problemstilling for undersøkelsen jeg skal gjennomføre:

Hvilke organisatoriske faktorer kan påvirke samarbeid mellom arbeidsgivere og NAV for å inkludere mennesker med nedsatt funksjonsevne som står utenfor arbeidslivet?

Forskningsspørsmål - operasjonalisering av problemstilling

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2017 s. 58) viser til at operasjonalisering kan vise hvordan man kan gjøre en problemstilling forskbar, ved å angi hvilke data man har tenkt å samle inn. Forskningsspørsmålene er ofte en utdypning eller presisering av problemstillingen. Derfor har jeg kommet frem til følgende forskningsspørsmål:

- Hvilke forhold i organisasjonene opplever informantene i undersøkelsen at påvirker samarbeid med bedrifter for inkludering av målgruppen?
- Hvilke er de mest sentrale organisatoriske samarbeidsfaktorene mellom arbeidsgiver og NAV?
- Og hvordan kan disse organisatoriske faktorene hemme eller fremme samarbeidet?

Jeg har valgt disse problemstillingene for å tydeliggjøre hvilken informasjon jeg ønsker å få fra informantene. Forskningsspørsmålene belyser problemstillingen fra litt ulike perspektiver,

og til sammen skal de belyse problemstillingen på en utfyllende og god måte. Hvordan opplever informantene samarbeidet, hvilke er de mest sentrale faktorene, og hvordan påvirker faktorene samarbeidet? I mitt valg av tema har jeg valgt NAV-ansatte som informanter. Så det er deres perspektiv på samarbeidet, og de organisatoriske faktorene som påvirker samarbeidet som jeg ønsker å se nærmere på. Dette tydeliggjøres også i forskningsspørsmålene.

Vitenskapelig og samfunnsmessig begrunnelse for problemstilling

I et vitenskapelig øyemed er begrunnelsen for valg av problemstilling og forskningsspørsmål at tidligere gjort forskning og litteratur ikke kan gi et klart svar på hva som kan gi større mulighet for å inkludere flere mennesker med nedsatt funksjonsevne inn i arbeidslivet. Det er ikke realistisk at denne undersøkelsen alene heller kan gi et klart svar på det, men håpet er at undersøkelsen kan være et bidrag til vitenskap om inkludering av mennesker med nedsatt funksjonsevne. Og særlig den delen av temaet som omhandler samarbeidet mellom de involverte organisasjonene.

I et samfunnsmessig perspektiv er begrunner jeg også valg av tema med å belyse betydningen av NAV sitt inkluderingsarbeid. Altså å belyse samarbeidet mellom NAV og andre for å tilføre kunnskap som på sikt kan bevisstgjøre betydningen av samarbeidet mellom NAV og bedrifter når det gjelder inkludering, som vil være viktig i et videre samfunnsperspektiv. En annen begrunnelse for valg av problemstilling og forskningsspørsmål i et samfunnsmessig perspektiv er at temaet er viktig for å forbedre situasjonen til mennesker med nedsatt funksjonsevne som kan og vil jobbe, men ikke får sjansen til å forsøke seg i arbeidslivet. Som jeg skrev om i kapittel 1 har den samfunnsmessige begrunnelsen både en kollektiv og en individuell side.

Overordnet valg av vitenskapssyn og vitenskapsteoretisk tilnærming

Begrepet vitenskap omhandler, ifølge Brottveit (2018, s. 17), bare kunnskap som er utviklet gjennom forskningsbasert virksomhet, altså kunnskap som er begrunnet og dokumentert. Et vitenskapssyn handler videre om hvordan vi forstår, forklarer eller nærmer oss den sosiale virkeligheten. I litteraturen er det vanlig å skille mellom tre vitenskapsteoretiske hovedretninger, altså tre forskjellige vitenskapssyn. Positivism, hermeneutikk og poststrukturalisme er disse tre forskjellige retningene. Jeg skal i min masteroppgave gjennomføre en undersøkelse med et hermeneutisk vitenskapssyn. I den vitenskapsteoretiske hovedretningen hermeneutikk, er det sentralt å fortolke data for å skape en ny forståelse av et fenomen. Før en undersøkelse starter sitter forskeren med sin forforståelse av fenomenet som

skal undersøkes. Disse fordommene innebærer at forskeren nærmer seg fenomenet med et sett av forventninger og forutsetninger. Disse forventningene eller forutsetningene kan være basert på teori, kunnskap og erfaring, og de kan være individuelle og kollektive. Dette kalles også forskerens forståelseshorisont. Min forståelseshorisont for mitt tema har jeg gjort rede for i kapittel 1, og er en del av begrunnelsen for temavalget. Nemlig at det ser ut til at man ikke har lyktes i særlig grad med inkluderingssamarbeid rundt kandidater med nedsatt funksjonsevne som står utenfor arbeidslivet, men at det er mulig å lykkes. Og nøkkelen ligger i å finne ut av samordningsutfordringer mellom de involverte organisasjonene. Dette er i korte trekk mitt sett av forventninger og forutsetninger, basert på teori, kunnskap og erfaring som jeg går inn i undersøkelsen av temaet med. Hermeneutikken viser nemlig videre til at fordommer eller forskerens forståelseshorisont er utgangspunktet for forskningen. Forskning fører så til en ny forståelse av en del av virkeligheten. Dette påvirker igjen oppfatningen av helheten. Ny forståelse av helheten skaper igjen ny forståelse av delen eller delene, som igjen kan skape ny forståelse av helheten. Slik oppnår man etter hermeneutikkens vitenskapssyn en dypere og dypere forståelse av den sosiale virkeligheten (Brottveit, 2018, s. 35; Thornquist, 2018, s. 171). Jeg vil altså gjennomføre en undersøkelse som kan gi meg en ny og dypere forståelse av virkeligheten når det gjelder inkluderingssamarbeid mellom NAV og arbeidsgivere.

Kvalitativ metode

I motsetning til hverdagskunnskap har forskningsbasert kunnskap som egenskap at den skal være etterprøvbart og har et strengere krav til bevisbyrden for sine konklusjoner. For å kunne oppnå dette må vi, ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2017, s. 25), gå metodisk til verks. Å velge en samfunnsvitenskapelig metode betyr å velge hvordan vi skal gå frem for å finne informasjon om den sosiale virkeligheten, og hvordan informasjonen skal bearbeides og analyseres.

I grunnleggende metodelære er det vanlig å skille mellom to hovedretninger. Kvantitativ og kvalitativ metode. De to hovedretningene settes gjerne opp mot hverandre på den måten at kvantitativ metode er egnet for å oppnå bredde og oversikt, samt utarbeide kunnskap om omfang, utbredelse og statistiske sammenhenger av mange enheter. Kvalitativ metode er mer passende når man ønsker å komme frem til økt dybde og innsikt i et fenomen. Kvalitativ metode passer videre til å utarbeide dybdekunnskap og helhetlig forståelse av få enheter. (Thornquist, 2018, s. 236). Når man skal undersøke eller forske på noe for å utarbeide ny kunnskap er, ifølge Thornquist (2018, s. 17), en grunnleggende regel for vitenskapelig virksomhet at man må tilpasse og velge forskningsmetode og design etter de fenomener som

skal undersøkes, og etter hvilken problemstilling som skal belyses. Ettersom forskjellige fenomener er forskjellige, kan man ikke undersøke de metodisk som om de var like. Med andre ord må undersøkelsen/forskningen være det som kalles gjenstandsspesifikk. Brottveit (2018 s. 65-68) skriver også at kvalitativt forskningsdesign kan brukes til å gå i dybden og forsøke å forstå en sosial virkelighet. Jeg mener at dette er tett knyttet opp mot mitt valg av fenomener som skal undersøkes og problemstillingen jeg har valgt. Jeg ønsker å gå i dybden og skape en større forståelse av forutsetninger for å lykkes med inkludering av mennesker med nedsatt funksjonsevne som står utenfor arbeidslivet. Overordnet velger jeg derfor en kvalitativ forskningsmetode.

[Mer om undersøkelsens metode og design](#)

Mitt valg av problemstilling og forskningsspørsmål har påvirket mine valg innenfor metode. I tillegg til at jeg har valgt et kvalitativt design, har jeg også valgt den vitenskapsteoretiske tilnærmingen fenomenologi. Jeg mener dette gir mening da det vil hjelpe meg til dybdekunnskap om mitt valgte tema. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2017, s. 78) sier at fenomenologi er å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen. Et og samme fenomen kan oppfattes og oppleves forskjellig av forskjellige individer avhengig av individets interesser, bakgrunn og forståelse. Fenomenologien ønsker å studere verden slik folk oppfatter den, og målet er å gi en nøyaktig beskrivelse av aktørenes egne perspektiver, opplevelser og forståelseshorisont. Det er mennesket som skaper en virkelighet, ikke omvendt. Jeg vil, gjennom intervjuene jeg skal gjennomføre, fordype meg i NAV-ansattes syn på fenomenet samarbeid for inkludering av mennesker med nedsatt funksjonsevne som står utenfor arbeidslivet.

Jeg har valgt å avgrense oppgavens omfang til å kun intervju NAV-ansatte. I tidlige stadier av arbeid med masteroppgaven, var det også aktuelt å intervju noen arbeidsgivere om temaet. Jeg ønsket imidlertid å belyse problemstillingen ut ifra NAV ansattes erfaringer og rolle i inkluderingsarbeidet. Dette fordi jeg fra tidligere er kjent med at det er mange NAV-ansatte som jobber med inkluderingsarbeid som har tydelige meninger om organisatoriske faktorer som påvirker samarbeidet. Jeg bestemte meg for at dette var tilstrekkelig, og har også hatt fokus på å ikke lage en masteroppgave med et større omfang enn det jeg har tid og ressurser til å håndtere på en god måte.

Forskningsetikk

NSD - Norsk senter for forskningsdata AS har vurdert undersøkelsen min, og funnet at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket (se vedlegg 3).

I intervjuprosessen har det vært viktig for meg å overholde etiske retningslinjer innenfor kvalitativ forskning. Informantene i undersøkelsen har fått informasjon om oppgaven i forkant. De har gitt informert samtykke som de har signert og returnert til meg. I samtykkeskjema og informasjonsskriv har de fått informasjon hva det innebærer om å delta, informasjon om at det er anledning til å trekke seg dersom man ønsker det, informasjon om at informantene blir anonymisert og informasjon om at intervjumaterialet blir oppbevart på en sikker måte (Everett & Furseth, 2012, s. 140-141; NESH, 2016). Jeg har også satt meg inn i Høgskolen i Østfolds forskningsetiske retningslinjer (2018), og gjort mitt beste for å etterleve dem.

Jeg la så godt jeg kunne til rette for at det skulle oppleves som ganske ufarlig for informantene å snakke med meg, og informasjonen jeg fikk var preget av å virke uproblematisk i et etisk perspektiv. En av få ting som jeg opplevde her som kunne bli problematisk dersom informanten mistet sin anonymitet, var at en av informantene var veldig kritisk til hvordan NAV-kontorene jobber sammenlignet med NAV Arbeidslivssenter. Da med spesielt fokus på at det oppleves problematisk at NAV-kontorene i forskjellige kommuner jobber ulikt opp mot en og samme arbeidsgiver. Informantens utsagn vedrørende dette var en av få temaer/utsagn som tydeliggjorde viktigheten av informantens anonymitet. Informanten samarbeider ofte med NAV-kontorer i sin arbeidshverdag, og utsagnene kunne være negative for informantens arbeidsdag.

Rekruttering av informanter

«Informant» er betegnelsen jeg har valgt å bruke på intervjupersonene mine. Altså de personene jeg har valgt å intervju. Jeg har valgt ordet «informant» fordi det er et nøytralt ord, som kort og greit beskriver hvem jeg henviser til.

Jeg intervjuet seks ansatte i NAV og NAV Arbeidslivssenter i tilsammen fem intervjuer. To av informantene ble intervjuet samtidig. Informantene var mellom 40 og 65 år. Alle seks informanter var kvinner. Alle informantene hadde minst ti års erfaring med arbeid med inkludering av mennesker med nedsatt funksjonsevne som står utenfor arbeidslivet, og samarbeid med arbeidsgivere i den sammenhengen.

Informanter til intervjuer rekrutterte jeg ved å sende ti e-poster til enhetsledere for forskjellige NAV-kontorer og Arbeidslivssentre i NAV-regionen Øst Viken (tidligere Akershus og Østfold). Jeg hadde avklart dette med enhetsleder hos min arbeidsgiver i forkant, slik at hun visste at en av hennes ansatte jobbet med å kontakte enhetsledere i Øst-Viken for å skaffe informanter. Min enhetsleder ga meg tillatelse til å sende ut e-postene. I henvendelsen beskrev jeg kort oppgavens tema gjennom et informasjonsskriv (se vedlegg 1) og opplyste om at jeg ønsket å intervju ansatte som hadde vesentlig erfaring med samarbeid med arbeidsgivere og inkludering av mennesker med nedsatt funksjonsevne som står utenfor arbeidslivet. Jeg valgte informanter fra NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenter ettersom jeg mener at de har eller har hatt en arbeidshverdag som er preget av samarbeid med arbeidsgivere for å få til rekruttering og inkludering av mennesker med nedsatt funksjonsevne. Derfor mener jeg at det er mennesker i disse rollene som har best forutsetning for å utale seg om fenomenet jeg har valgt å undersøke. Når jeg bevisst valgte ut informanter på denne måten kalles det å foreta et strategisk utvalg. Det vil si at man bevisst velger ut kandidater som man mener kan bidra med betydningsfulle data for det som skal undersøkes (Brottveit, 2018, s. 86). Å velge kandidater strategisk står i motsetning til for eksempel et tilfeldig utvalg.

Responsen på e-postene jeg sendte var blandet. Jeg fikk enkelte svar raskt, og fikk i løpet av noen få dager avtalt fire intervjuer. Det gikk noen uker før jeg fikk avtalt ytterligere to intervjuer. To av intervjuene ble sammenslått til et intervju, ettersom to av informantene ønsket å bli intervjuet sammen. Dette begrunnet de med at de var tette kolleger som hadde samarbeidet mye om mitt tema. For meg var dette helt i orden, og jeg kan ikke se at det har utgjort noen nevneverdig forskjell fra de andre intervjuene. Jeg kjente ikke noen av informantene personlig fra før, men visste hvem to av seks informanter var. Intervjuene ble gjennomført i perioden august og september 2019 i fylkene som på daværende tidspunkt het Akershus og Østfold. Fylkene er to av fylkene som nå er innlemmet i nye Viken Fylke. Intervjuene hadde en varighet på 50 minutter til omtrent en time. I forkant av intervjuet hadde informantene fått et informasjonsskriv som de hadde lest igjennom. De signerte også en samtykkeerklæring som lå sammen med informasjonsskrivet. Jeg hadde laget meg en skriftlig huskeliste som jeg hadde med inn i intervjuet. Huskelisten hjalp meg med å huske hva jeg skulle informere om i forkant av intervjuene, dette sikret at jeg husket å informere om det viktigste for informantens rettigheter. Punktene i huskelisten var å begrunne hvorfor jeg spurte om erfaring og utdanning, sjekke at informanten hadde lest informasjonsskrivet de hadde mottatt på forhånd, informere om at ingen sensitive opplysninger blir lagret, og at

intervjuet blir slettet etter prosjektets avslutning, samt spørre om det var noe informantene opplevde ubehagelig eller noe de var usikre på.

Om intervjuene

Intervjuene jeg gjennomførte var kvalitative forskningsintervjuer av typen halvstrukturert intervju. Brottveit (2018, s. 92) skriver at en fordel med intervjutypen halvstrukturert intervju er muligheten man har til å stille oppfølgingsspørsmål eller utdypingsspørsmål. Dette er en mulighet jeg mener er avgjørende for å best mulig kunne svare på problemstillingen, og samtidig en mulighet jeg ikke ville ha hatt i samme grad dersom jeg for eksempel hadde valgt Strukturert intervju. Videre laget jeg en intervjuguide. Her forsøkte jeg å stille mer vide spørsmål i starten av intervjuguiden, og spisse spørsmålene mer inn mot tema etterhvert. Brottveit (2018, s.90) peker på at dette kan være nyttig for å åpne opp for at informantene først selv kan uttrykke sine tanker og meninger om temaet. Noe jeg opplevde at skjedde. I starten av intervjuene var «praten» veldig styrt av intervjuguiden, før informantene slappet mer av og snakket ivrig om et tema som jeg fikk inntrykk av at de var svært opptatt av.

Oppgavens gyldighet og pålitelighet

I følge Brottveit (2018) er det i en forskningsprosess viktig å vurdere i hvilken grad den nye kunnskapen man kommer frem til er valid og reliabel. Validitet er om forskeren har lykket med å fremskaffe gyldige data som kan bidra til å besvare undersøkelsens forskningsspørsmål og problemstilling. Dersom svarene man har fått ikke belyser problemstillingen i særlig grad, har undersøkelsen en lav validitet eller gyldighet. Reliabilitet handler om at datagrunnlaget man har samlet inn må være pålitelig og nøyaktig. Har det skjedd ting i intervjuprosessen som har påvirket informantens svar? Kan informanten ha følt seg presset til å svare annerledes enn hva vedkommende egentlig mener om noe? I slike situasjoner kan datagrunnlaget man sitter på ha lav reliabilitet eller pålitelighet (Brottveit, 2018, s. 142-143).

Jeg mener og håper at svarene som har kommet i intervjuene jeg har gjennomført har en høy validitet for undersøkelsens tema, problemstilling og forskningsspørsmål. Informantene har mange års erfaring med aktuelt arbeid, og vet mye om samarbeid med arbeidsgivere for å til inkludering av mennesker med nedsatt funksjonsevne. Det var imidlertid noen momenter som jeg følte utfordret validiteten på svarene jeg fikk. Første moment som jeg opplevde utfordret validiteten i svarene var noen av IA-rådgivernes arbeidsbakgrunn. De hadde jobbet i mange år med oppfølging av IA-avtalene, og dette kan ha ført til at de var svært opptatt av sykefraværsoppfølging. Mer eller mindre ubevisst svarte de i noen tilfeller i retninger som

ledet inn på samarbeid med arbeidsgivere om sykefraværsoppfølging og å hindre frafall hos ansatte som har opplevd å få en funksjonsnedsettelse. Dette blir fort svar som står i fare for å få lav validitet for oppgavens problemstilling, ettersom det samarbeides om mennesker som allerede er ansatt i bedriften. Jeg var klar over faremomentet for dette, og forsøkte å være tydelig på at dette ikke er gruppen jeg ønsker å spørre de om. Jeg mener at jeg klarte å få intervjuene raskt inn på rett vei igjen, og til å handle om rett målgruppe. I denne sammenheng var intervjuguiden et godt redskap til å holde fokus for intervjuene. Et annet moment som jeg har tenkt over i sammenheng med undersøkelsens validitet, er hvor fersk kompetanse et par av informantene har. Jeg fikk inntrykk av at informantene var svært erfarne og flere av de hadde jobbet med IA-arbeid omtrent så lenge IA-avtalen har eksistert. Imidlertid var noen av svarene og historiene som ble fortalt av eldre dato, og fra en annen tid. Noen av svarene her skilte seg nok noe fra svar fra informanter som jobber med inkluderingsarbeid med målgruppen min i nåtidens arbeidsmarked. Uten at jeg vet med sikkerhet at årsaken til dette er at det er lenge siden de har arbeidet tett med målgruppen. Eksempler på dette var deres inntrykk av NAVs virkemidler for å hjelpe målgruppen ut i arbeid. Dette ble karakterisert som tungroddet og kompliserte ordninger. Dette er i min oppfatning sannsynligvis tilnærminger og resonnement som tilhører fortiden. Disse ordningene er modernisert, forenklet og digitalisert, noe enkelte av informantene virket å ikke kjenne til. Det er også en sjanse for at mitt inntrykk er upresist, og at de mener at ordningene fortsatt er tungroddet og kompliserte også etter at ordningene er modernisert. Imidlertid gjelder dette kun en liten del av besvarelsene, og jeg opplever at undersøkelsen i det store og det hele har en høy validitet.

Når det gjelder reliabilitet mener jeg at jeg i det store og det hele har klart å samle inn et pålitelig datagrunnlag. Jeg hadde i forkant tatt høyde for etiske dilemmaer som kunne stå i fare for å utøve press på informantene. Ingen av informantene var i mine nærmeste arbeidsrelasjoner, og jeg kan ikke se noe som kan tyde på at min tilstedeværelse påvirket svarene deres i noen grad som kunne utfordre reliabiliteten. I etterkant av intervjuene har jeg oppdagat et moment som nok er utfordrende i sammenheng med reliabilitet. Et av spørsmålene mine handlet om at forskning viste at IA-avtalens delmål 2 som omhandler min målgruppe, igjennom historien var blitt nedprioritert av NAV Arbeidslivssenter. Og at sykefraværsoppfølging hadde tatt det meste av tiden. Jeg spurte om informantenes syn på dette. Da opplevde jeg at informantene som jobbet ved NAV-kontoret sa seg mer eller mindre enig i dette. Informantene fra NAV Arbeidslivssenter reagerte nok mer negativt til dette spørsmålet, og var ikke enig i forutsetningen for spørsmålet. De mente at dette var en myte,

eller misoppfattelse av NAV Arbeidslivssenters rolle som lå til grunn her, og ikke at NAV Arbeidslivssenter hadde forsømt arbeid med delmål 2. Uten å ta stilling til hva som måtte være mest riktig her, så ser jeg en fare ved svarene i at det har begrenset reliabilitet, ettersom temaet virker å omhandle en uenighet i NAV. Lojalitet til sine egne kollegaer og eget arbeid kan ha blitt utfordret da jeg stilte spørsmålet. Imidlertid har analysen og arbeid med undersøkelsens datamateriale gått i en retning hvor dette spørsmålet ikke blir noe som skal belyse noen av hovedpoengene mine, fordi det faller utenfor problemstillingen. Derfor kan jeg ikke se at det utfordrer undersøkelsens reliabilitet i det fulle og hele.

I oppgaveprosessen har jeg forsøkt å ha et bevisst forhold til å ikke utfordre momenter i oppgaven som kan gjøre resultatene mindre gyldige eller pålitelige. Uttalelser fra informanter er forsøkt gjengitt i en reell kontekst, uten å trekke fra eller legge til meninger med uttalelsene. I sum vil jeg mene at oppgaven har en høy grad av gyldighet og pålitelighet for hvilke organisatoriske faktorer som kan påvirke inkluderingsamarbeid mellom arbeidsgivere og NAV, og hvordan de kan påvirke. Jeg har også begrunnet mine metodiske valg og vært tydelig i hvordan jeg har gjennomført undersøkelsen for å sikre stor grad av pålitelighet og gyldighet (Everett & Furseth, 2012, s. 143)

Mine forforståelser

Før oppstart av undersøkelsen hadde jeg en forforståelse for at vi kom til å se at de ansatte i NAV som har gode relasjoner inn i bedrifter, ikke ønsker å belaste relasjonene med å forsøke å inkludere noen som står langt fra arbeid inn i bedriften. Jeg hadde forventninger om at NAV-ansatte ofte ikke tør å sette sin gode relasjon til arbeidsgivere på spill, ved at kandidater de rekrutterer inn gjør en mindre god jobb eller på andre måter blir en belastning for arbeidsgiver. Jeg kan ikke si at denne forforståelsen stemmer i etterkant av undersøkelsen. Ingen av mine informanter har kommentert dette som et tema. Snarere tvert imot. De virker positive til å bruke sine relasjoner til inkluderingsarbeid, og ser det heller som en styrke at relasjonen er god.

Ellers hadde jeg også noen forforståelser om at vi kom til å høre om mye godt arbeid som gjøres til tross for organisatoriske forhold som ikke gir ideelle arbeidsforhold. Og at jeg kom til å se at informantene vil uttrykke en frustrasjon over organisatoriske faktorer i NAV som de mener ikke ligger tilstrekkelig til rette for at de kan gjøre jobben sin godt nok. Jeg hadde også en antagelse om at vi kommer til å høre om en presset arbeidshverdag, hvor ansatte i NAV opplever store porteføljer med mange kandidater som de må følge opp, og med begrenset tid

til hver kandidat. Her kan jeg si at jeg traff godt. Informantene viser til organisatoriske forhold som både hemmer og fremmer samarbeidet, men i stor grad ser det ut til at man kan bedre samarbeidet ved å påvirke organisatoriske faktorer i NAV.

Jeg hadde også forventninger om å høre om solskinnshistorier hvor det ligger hardt arbeid over lang tid til grunn, og hvor det har endt godt for alle parter. Dette fikk jeg høre noe av, men ikke i like stor grad som jeg hadde trodd før oppstart.

Tematisk analyse som analytisk verktøy

I gjennomføring av analysen av datamaterialet mitt har jeg valgt å benytte meg av det analytiske verktøyet «tematisk analyse». Det er ifølge Johannessen et al. (2018) en klar og tydelig måte å tilnærme seg kvalitativ analyse på som ble utviklet av psykologene Virginia Braun og Victoria Clarke. Tilnærmingen ble utviklet blant annet for å tydeliggjøre og avmystifisere kvalitativ analyse, og gjøre kvalitativ analyse mer tilgjengelig for studenter og andre som kan ha mindre erfaring med kvalitative analyser. (Braun & Clarke, 2006; L. E. F. Johannessen et al., 2018, s. 279). Kvalitativ analyse handler om å lete i et datagrunnlag etter svar på spørsmål, og tematisk analyse er en oppskrift på hvordan man gjennomføre denne letingen.

Navnet tematisk analyse gir et godt bilde av hva det analytiske verktøyet innebærer. Det handler nemlig om at man ser etter temaer i datagrunnlaget. Johannessen et al. definerer et tema som «en gruppering av data med viktige fellestrekk» (2018, s. 280). I et intervju for eksempel, får man ofte mange mindre svar og ledetråder, som til sammen kan utgjøre et tema. Da handler det om å samle disse mindre svarene i et tema som kan besvare forskningsspørsmål. Det er vanlig at man i datagrunnlaget finner flere temaer, som til sammen skal besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen.

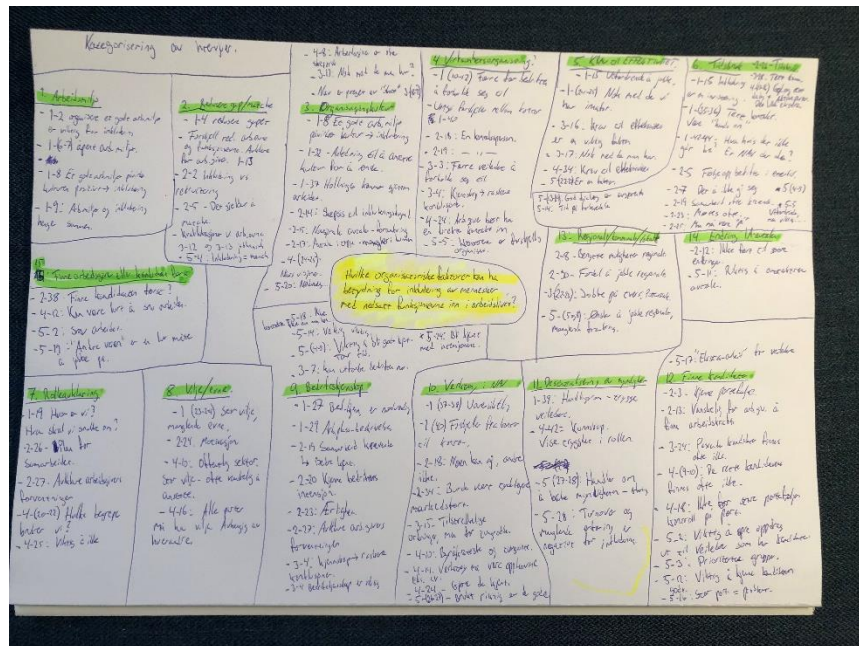
Den versjonen av tematisk analyse som jeg har valgt å benytte meg av har en oppskrift på fire punkter eller steg som jeg har forsøkt å følge. (L. E. F. Johannessen et al., 2018) Det presiseres at stegene i oppskriften ikke består av klare steg i form av at man må gå kronologisk fra 1-4, men det er også anledning til og vanlig å gå frem og tilbake mellom stegene. Stegene kan også gå litt i hverandre i enkelte tilfeller. I det følgende vil jeg gi en kort beskrivelse av hvert steg, og hvordan stegene har utspilt seg i min prosess:

Det første steget i tematisk analyse heter *forberedelse og* handler om å samle inn og få oversikt over data. Alle intervjuene mine ble spilt inn på en lydfil. Lydfilen ble lagret i en beskyttet og sikker database hos Universitetet i Oslo gjennom en applikasjon som heter

«Diktafon». Jeg transkriberte så lydfilene om til fem tekstdokumenter. I transkripsjonen fokuserte jeg på å skrive ut samtalen med stor nøyaktighet, for å få med stemninger og kontekst som kan tydeliggjøre meninger, og unngå omformuleringer (Brottveit, 2018, s. 135). Sidene utgjorde fem Word-dokumenter med til sammen 198 sider med linjeavstand på 1,5. Transkriberingen er nødvendig for å gjøre materialet mer egnet for analyse. Det er lettere å analysere tekst enn lydfiler. Etter transkripsjonsprosessen leste jeg igjennom datamaterialet i sin helhet, og tok noen notater underveis. Dette gjorde jeg for å få en første oversikt over materialet, og hvor de mest interessante svarene kan ligge. (L. E. F. Johannessen et al., 2018, s. 283-284)

Fase to i den tematiske analysen er *koding*. Etter at jeg hadde klargjort datamaterialet gikk jeg over til steg to i tematisk analyse, nemlig kodingsfasen. Koding defineres som «å fremheve og sette ord på viktige poenger i dataene våre» (L. E. F. Johannessen et al., 2018, s. 284). Jeg skrev ut datamaterialet på A4-ark. Med spørsmålet «hvilke organisatoriske faktorer kan ha betydning for inkludering av mennesker med nedsatt funksjonsevne inn i arbeidslivet?» i fokus, begynte jeg å lese datamaterialet på jakt etter temaer som kunne besvare mine forskningsspørsmål. Jeg brukte en markeringstusj for å merke relevante setninger, og noterte noe i margin på data-dokumentene.

Det tredje steget i den tematiske analysen er *kategorisering*. Johannessen et al. sier at «kategorisering innebærer å sortere data i mer overordnede kategorier, også kalt temaer» (L. E. F. Johannessen et al., 2018, s. 295). Jeg laget et stort A3-ark hvor jeg satte opp bokser med forskjellige temaer. Inne i hvert tema satte jeg inn passende setninger og utsagn. Jeg merket setningene med intervjunummer og sidetall, slik at jeg enkelt kunne finne tilbake til utsagnene i sin helhet med kontekst når det var nødvendig. Bildet under viser den første kategoriseringen som jeg gjorde.



Etter første runde med kategorisering hadde jeg femten mer eller mindre forskjellige kategorier eller temaer. Bildet er lagt ved for å gi et klarere inntrykk av prosessen. Forskningsspørsmålet som jeg brukte i første runde med kategorisering er merket i gult i midten, og de femten kategoriene er merket i grønt. Forskningsspørsmålet i første runde med kategorisering var «hvilke organisatoriske faktorer kan ha betydning for inkludering av mennesker med nedsatt funksjonsevne inn i arbeidslivet?» De femten kategoriene jeg kom frem til i første runde var arbeidsmiljø, redusere gap/jobbmismatch, organisasjonskultur, virksomhetsorganisering, krav til effektivitet, tidsbruk, rolleavklaring, vilje/evne, bedriftskjennskap, verktøy i NAV, desentralisering av myndighet, finne kandidater, finne arbeidsgiver eller kandidat først? regionalt/kommunalt/lokalt og endring i IA-avtalen? Senere gjennomførte jeg denne prosessen med litt endrede forskningsspørsmål og jeg reduserte temaene ved å slå sammen og fjerne noen temaer. Noen temaer endret jeg også navnet på.

Siste steg i den tematiske analysen er *rapportering*. Etter fase tre og kategorisering, gikk jeg over på selve skriving av analysen. I tematisk analyse heter kalles denne fasen «rapportering» og «innebærer å skrive frem temaene (og deres innhold) i resultatdelen av oppgaven» (L. E. F. Johannessen et al., 2018, s. 301). Formålet med denne fasen er å skrive frem svarene på forskningsspørsmålene, fortelle hva jeg fant og gjøre rede for at svarene er gyldige og interessante svar på. I denne prosessen vendte jeg noen ganger litt tilbake til fase 2 og 3, ettersom hva jeg fant logisk og naturlig å endre på etter hvert som jeg jobbet meg gjennom prosessen. I skrivingen av analysekapittelet har jeg forsøkt å bestrebe å ha en ryddig struktur, ha en grundig og nyansert presentasjon av hvert tema, og poengtere og belyse temaene mine

med eksempler på uttalelser fra informantene mine. Tekstoppbygningen i rapporteringen er bygget opp etter det som kalles «presenter, eksemplifiser, kommenter»-strukturen. Her er det fokus på å presentere poenget med en generell beskrivelse, for så og eksemplifisere poenget med et sitat fra undersøkelsen, før jeg kommenterer sitatet og begrunner hvorfor det er viktig. (L. E. F. Johannessen et al., 2018, s. 301-302 og 311)

Oppsummerende om metodekapittelet

I metodekapittelet har jeg presentert min problemstilling og mine forskningsspørsmål. Jeg har begrunnet problemstillingen både i et vitenskapelig og samfunnsmessig perspektiv. Videre har jeg gjort rede for valgt vitenskapssyn, forskningsmetode og design. Jeg forklarte hvordan jeg har gjennomført undersøkelsen min, og hvorfor jeg har valgt å gjøre det slik. Jeg gjorde kort rede for noen forforståelser som jeg hadde før undersøkelsens oppstart. Avslutningsvis gjorde jeg også rede for det analytiske verktøyet tematisk analyse som jeg har valgt å bruke i analysen av undersøkelsen min.

4. Analysekapittel

I analysekapittelet vil jeg presentere informantenes oppfatninger av de organisatoriske faktorene som kan påvirke samarbeid mellom arbeidsgiver og NAV for å få til inkludering av mennesker med nedsatt funksjonsevne som står utenfor arbeidslivet. Jeg vil også gjengi hvordan informantene illustrerer at nettopp disse poengene er relevante. Hovedtemaet som jeg ser dominerer analysen er *tidsbruk*. Altså hvilken tid samarbeidspartene har til rådighet i inkluderingssamarbeidet. Alle undertemaene som jeg kommer frem til som relevante er avhengig av tidsbruk. Dette vil jeg vise ved å først gjennomgå de viktigste temaene som informantene var opptatt av, for så å gjøre rede for hvordan de mente at temaene igjen blir påvirket av hvilken tid samarbeidspartene har til rådighet. Disse faktorene er *arbeidsmiljø/organisasjonskultur, vilje, bedriftskjennskap, finne og kjenne kandidater, og matche rett kandidat med rett stilling/arbeidsgiver*. Jeg vil vise hvordan informantene formidler at for å lykkes med å skape et godt klima for samarbeid så er man avhengig av at nevnte temaer og faktorer påvirker samarbeidet på en fremmende måte.

Arbeidsmiljø og organisasjonskultur hos arbeidsgiver.

Et fremtredende tema, og det første temaet som jeg vil presentere er arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. Ifølge informantene ser det ut til å være et viktig tema som i stor grad påvirker samarbeidet for å få til inkludering av målgruppen. Flere av informantene var i intervjuene raske til å dra frem arbeidsmiljøet som et tema, og en av informantene gikk til og med så langt som å uttale at arbeidsmiljøarbeid og inkluderingsarbeid er to sider av samme sak, og at de er uatskillelige. Dette kommer til uttrykk i denne uttalelsen:

«Altså jeg er så imot å skille inkludering ut fra arbeidsmiljøarbeidet. Jeg mener, glem det! Det henger i hop. Organiser arbeidet for et godt arbeidsmiljø, da vil du bli en inkluderende arbeidsplass.»

Denne informanten forteller at inkludering og arbeidsmiljø henger tett sammen, og at et inkluderende arbeidsmiljø er et tema som må ligge i grunnen for et godt samarbeid rundt inkludering. Som informanten sier, det henger i hop. En annen informant dro også paralleller mellom arbeidsmiljø og inkluderingsarbeid:

«Altså hvis du organiserer arbeidet på en måte som gir et godt arbeidsmiljø, så vil du også jobbe inkluderende».

Denne informanten, i felleskap med den foregående informanten, presiserer altså at et godt arbeidsmiljø er et viktig grunnlag for samarbeid om inkludering, og at dette temaet kan påvirke samarbeidet rundt inkludering. Hvis man skal se viktigheten av et godt arbeidsmiljø slik opp mot inkludering, er det også nærliggende for informantene å se det i forbindelse med en organisasjonskultur i bedriften som fremmer inkludering. En inkluderende organisasjonskultur. Som vi skal se at denne informanten beskriver:

«Altså organiserer du et godt arbeidsmiljø, så har jeg jo etter hvert og utdanning og sånn skjønt at det er ikke bare strukturelle forhold, det er også kulturelle forhold. Ikke sant, sånn at, du har, en ting er hvordan du organiserer arbeidet rent fysisk. Men så er det også sånn, at, ja, hva slags kultur har vi? Måten du organiserer arbeidet på har enorm betydning. For arbeidsmiljø, og for inkludering av de som ikke er A4. Og det går på, og strukturelle forhold, ja. Men de kulturelle forholdene».

Informanten peker her på at en organisasjonskultur som fremmer et inkluderende arbeidsmiljø er nødvendig, et arbeidsmiljø hvor det er rom for å være «ikke helt A4» er et avgjørende tema for å få til inkluderingssamarbeid. Informanten mener altså at arbeidsmiljøet er en del av en organisasjonskultur som trekkes frem som et viktig tema for inkludering. Særlig relevant og tydelig kan dette bli hvor kulturen i organisasjonen ikke er spesielt inkluderende, som denne informanten gir et eksempel på:

«De ønsket å ta inn en kandidat, men han skulle da jobbe spesialisert på teknisk avdeling da, for å si det sånn. Og da sa de at lederen på den avdelinga er ikke «der». Dessverre vi tør ikke å ta han inn. Forhold hos oss, organisatoriske forhold hos oss gjør at vi ikke tør å ta inn en praksiskandidat».

Informanten viser altså til et konkret eksempel hvor arbeidsgiver ikke våget å gå videre med inkluderingsarbeid med en kandidat med kompetanse, fordi de mente at kulturen i den spesifikke avdelingen ikke lå til rette for at de ville lykkes med inkluderingsprosessen. Hadde kulturen i bedriften hatt en mer inkluderende karakter, kunne bedriften kanskje vært med videre?

Det ser altså ut til at arbeidsmiljøet ved den arbeidsplassen man ønsker å inkludere noen inn i, må være av en karakter hvor man har anledning og evne til å håndtere de utfordringene kandidaten eventuelt har. Kanskje nettopp de utfordringene som tidligere har vært årsaken til at kandidaten har stått utenfor arbeidslivet. Et konkret eksempel på dette kan være en person som har problemer med angst, og har behov for å forholde seg til noen få tillitspersoner på

arbeidsplassen, får anledning til nettopp det. Andre eksempler kan være at arbeidsgiver har anledning og vilje til å tilrettelegge for fysiske funksjonsnedsettelse hos kandidaten.

Men hvordan kan man oppnå en inkluderende organisasjonskultur med et godt arbeidsmiljø?

En informant viser til at organisasjonskultur kan endres gjennom inkluderingsarbeid.

Informanten forstår her organisasjonskultur som holdninger:

«Det er mye som skal klaffe i dette arbeidet (inkluderingsarbeidet). (...) Alle snakker om holdninger. La oss få noe gjort, sier jeg. Så kommer holdningene etter hvert.»

Her viser informanten til at det nytter lite å bare snakke om at holdningene i arbeidsmiljøet, eller at organisasjonskulturen må endre seg. Informanten mener at veien å gå for å påvirke arbeidsmiljøet eller organisasjonskulturen nettopp er inkluderingsarbeid. Ifølge informanten vil arbeidsgiver sannsynligvis få forståelse for inkluderingsarbeid og få et sterkere ønske om å være inkluderende, gjennom positive erfaringer med samarbeid om inkludering.

Arbeidsmiljøet og en inkluderende organisasjonskultur i bedriften ser ut som et relevant tema i samarbeidet for å få til inkludering av mennesker som står utenfor arbeidslivet. Ifølge informantene påvirker det samarbeidet i stor grad. Med andre ord, for å kunne lykkes med et samarbeid for å få til inkludering av noen som står utenfor arbeidslivet, er det viktig at arbeidsmiljøet som kandidaten skal inkluderes inn i har rom for at kandidaten skal kunne lykkes. Det må være et inkluderende arbeidsmiljø, som er et utspring av en inkluderende organisasjonskultur. Det ser også ut til at godt samarbeid mellom NAV og arbeidsgiver om inkludering kan ha en positiv effekt på arbeidsmiljø og organisasjonskultur, som igjen kan føre til større sjanse for å lykkes med en inkluderingsprosess.

Organisasjonskultur og virksomhetsorganisering i NAV

Et annet tema som virker å være viktig for inkluderingssamarbeid mellom NAV og bedrifter er organisasjonskulturen i NAV. Det var flere informanter som i flere sammenhenger uttalte seg om hvordan organisasjonskulturen i NAV utspiller seg og påvirker samarbeidet på ulike måter. En av de mest tydelige temaene som ble nevnt noen ganger var at det er en kultur for å passe sitt eget fagfelt, og ikke jobbe noe særlig på tvers av fagfeltene innad i NAV. Slik som denne informanten beskriver:

Intervjuer: «Men brukes disse relasjonene (til bedrifter) noe til inkludering av folk som står utenfor?»

Informant: «Både ja og nei. Men ikke så strukturert kanskje, som det burde ha gjort. Det er nok mer tilfeldig. (...) Men jeg ser jo det, det er jo litt det der skottet. Altså jobber du med sykefraværsoppfølging, så er det det du gjør. (...) Altså vi har jo ikke samme fokus».

Informanten forteller at de NAV-ansatte som jobber med andre fagområder enn å hjelpe mennesker som står uten arbeidsgiver inn i arbeidslivet, og som faktisk har sterke relasjoner inn hos arbeidsgiver ofte kun benytter relasjonen til sitt eget fagområde. Det virker ikke å være en kultur for å dele disse relasjonene, og det virker ifølge informanten å være mer tilfeldig dersom denne relasjonen faktisk blir delt med andre fagområder i NAV og til samarbeid om inkludering av målgruppen. Et tema som videre ser ut til å påvirke samarbeidet er hvordan NAV-kontorene er organisert, og forskjeller i hvordan de har organisert sitt arbeid. Her kan det være lokale forskjeller som kan gi utslag i samarbeidet med arbeidsgivere, som denne informanten beskriver:

«Sånn som NAV-kontorene er organisert, og den friheten NAV-kontorene har til å organisere arbeidet sitt sånn som de vil. Den gjør det vanskelig å samarbeide rundt en virksomhet, fordi bedriftene har folk som bor i mange kommuner, og alle (kommunene) jobber forskjellig. Så hvis du skal ha samarbeid rundt inkludering av folk opp imot en arbeidsplass, så må arbeidet på NAV-kontorene organiseres på en annen måte».

Informanten peker her på at NAV-kontorene i de forskjellige kommunene har organisert arbeidet sitt forskjellig. Og at så lenge arbeidet er organisert slik at det er kandidatens bostedsadresse som styrer hvilket NAV-kontor som har oppfølgingen, vil virksomhetene oppleve å forholde seg til veiledere og kontaktpersoner fra forskjellige NAV-kontorer som arbeider på forskjellige måter. Motsatsen til denne organiseringen er «virksomhetsorganisering» hvor det er bedriftens geografiske beliggenhet som avgjør hvilket NAV-kontor som følger opp kandidatene. Slik at alle kandidatene hos en og samme bedrift blir fulgt opp av samme NAV-kontor. Denne ordningen er forsøkt noe innen sykefraværsoppfølging, men lite forsøkt innenfor arbeidsinkludering av målgruppen jeg har valgt. Dette fører til at arbeidsgiver kan oppleve å måtte forholde seg til flere personer som er ukjent med bedriften, og som kanskje gir forskjellige tilbud om oppfølging i lignende saker. En informant sier følgende om temaet:

«Jeg har en bedrift som jeg samarbeider med som har inkludert mange fra NAV. (...) Og det er jo det bedriften sier at, jeg tror den bedriften synes det er veldig greit å ha én kontaktperson. Det er jo veldig mange, alle har jo sin egen veileder av de der kandidatene. Det er mange, noen kan gi lønnstilskudd, noen ikke. Det er forskjell fra NAV-kontor til NAV-kontor om de kan, og hvilke rammer de har. Så, jeg tror nok det er veldig bra for bedriften at de har noen som kan forklare de litt av NAV-systemet».

Det ser ut til, ifølge denne informanten, at bedriftene er tjent med å ha en fast kontaktperson inn i NAV-systemet, og at det er positivt for samarbeid om inkluderingsprosesser. I sum ser vi altså at informantene opplever flere organisatoriske faktorer i NAV som påvirker samarbeidet ut mot bedriftene. Disse faktorene kan både være kulturelle og handle mer om virksomhetsorganisering. I det store og det hele virker det som at informantene har et inntrykk av at bedriftene ønsker forutsigbarhet i samarbeid med NAV og hvilken støtte som tilbys, og at mange har funnet at de kan få det gjennom å ha færrest mulig kontaktpersoner inn i NAV. Blir kontaktpersonene inn i NAV mange og fra forskjellige NAV-kontorer, så kan forutsigbarheten bli mindre for arbeidsgiver. Ifølge informantene kan dette virke hemmende for samarbeidet mellom arbeidsgiver og NAV.

Partenes vilje til å drive inkluderingsarbeid

Det råder en enighet blant informantene om at vilje i organisasjonene og hos kandidaten er en tungtveiende faktor når det kommer til å drive samarbeid for å få til inkludering. Alle parter som er involvert i samarbeidet må ville lykkes, og ha et engasjement for å få til samarbeidet. En informant forteller at vilje er en like viktig faktor hos alle involverte parter, og at samarbeidet faller sammen dersom en av partene mangler vilje:

«For alle må ville dette. Kandidaten selv må ville det, NAV-kontoret, Arbeidslivssenteret, arbeidsgiveren. Alle må på en måte være enige om at det er dette som er målet. Hvis viljen ikke er der, så spiller det ikke noen rolle med resten ikke sant. Da lykkes vi ikke. Så det må være en glød i alle ender da».

Vilje for inkludering i organisasjonene virker altså å være av betydning for å få til samarbeid rundt inkludering. Det er særlig relevant å merke seg at det er et krav til vilje i alle parter i samarbeidet for at man skal kunne lykkes. Men hvordan mener informantene at det står til med viljen til å inkludere noen som står utenfor arbeidslivet? En informant er fornøyd med at norske arbeidsgivere er viljesterke i sitt arbeid for inkludering, men at man heller møter andre

utfordringer i samarbeidet. Informanten omtaler arbeidsgivernes vilje til å inkludere som følger:

«Jeg opplever en stor vilje, men en manglende evne og kunnskap hos arbeidsgiverne og arbeidsgiverorganisasjonene. Mye vilje, men dårlig evne. De vet ikke hvordan de skal få det til. (...) Jeg jobber med mange veldig flinke bedrifter. Avanserte bedrifter med orden på saker og ting. Men de har ikke jobba så mye med inkludering. (...) For i tråd med IA-avtalen så var det jo veldig hovedvekt på at bedriften skulle gjøre det de kunne for å beholde folk som fikk en helseutfordring som gjorde at de hadde redusert arbeidsevne. Og de jobba mye med det etter beste evne. Og da syns de på en måte at de hadde nok med det. Sånn at når du da prøvde å komme inn med, og få inkludert noen utenfra, så syns de det var vanskelig. (...) For norske bedrifter er faktisk ganske inkluderende. De har veldig mange ansatte som ikke er 100 %, og ikke, sånn uten videre er helt A4. Og har faktisk gjort en del for å beholde dem»

Denne informanten er altså fornøyd med at arbeidsgiverne har en stor vilje for å inkludere og beholde ansatte som opplever å få sin arbeidsevne redusert. Informanten mener videre at bedriftene imidlertid ikke ut til å ha evnen til å ta denne viljen inn i inkluderingsamarbeid for å inkludere personer som står utenfor bedriften, og tilby de en vei inn. Dette perspektivet på inkludering og arbeid med IA-avtalen kan man finne igjen i kritikk mot den tidligere IA-avtalen og arbeidet med delmål 2. Nemlig at bedriftene jobber med å beholde sine egne, og at de har nok med. De opplever det vanskelig å i tillegg ta inn folk som står utenfor, og som vil trenge ytterligere arbeidskrevende inkluderingsprosesser. Navs fokus opp mot arbeidsgiver har også ifølge kritikken vært sykefraværsoppfølging, og hindre frafall. Derfor har inkludering av kandidater som står utenfor arbeidslivet, ifølge kritikken falt ut av tradisjonelt IA-arbeid(Ose, 2013). Informanten sier seg altså fornøyd med norske bedrifters vilje til å inkludere. Min forståelse av informantens uttalelser er at mange bedrifter ikke har en vilje til å inkludere noen som står utenfor, men først og fremst en sterk vilje til å ta vare på de man allerede har ansatt. Det å jobbe hardt for å ta vare på sine ansatte er i seg selv en svært positiv egenskap hos en arbeidsgiver. Sett i sammenheng med å inkludere noen som står utenfor arbeidslivet, kan det imidlertid føre til manglende vilje for å samarbeide om en inkluderingsprosess, fordi krevende inkluderingsarbeid på begge fronter kan bli for arbeidskrevende for bedriften. Dersom NAVs fokus også først og fremst er sykefraværsoppfølging kan man jo også si at det fører til manglende vilje for å inkludere noen som står utenfor, også fra NAV sin side.

Det er imidlertid også uttalelser fra informanter som gir inntrykk av at det ikke er fullt så mørkt som resonnementet over kan gi inntrykk av. Flere informanter viser til at de opplever å ha kontakt med nok bedrifter som har en vilje til å ville inkludere noen som står utenfor:

«Det er en stor vilje ute hos arbeidsgiverne. Det er det absolutt. Og det er derfor jeg sier til veilederne og, at de må snakke med oss. Og hvis de har kandidater som er klare for noe da. Så kan vi komme med innspill til arbeidsgivere, og vi kan ta kontakt med arbeidsgivere. Og at vi heller jobber på den måten da. Og henvender oss ut når behovet er der, når vi vet hvilket behov det er. Og hvis jeg da får en sånn henvendelse fra en veileder, så kan jeg ta en telefon. Og da finner jeg alltid en arbeidsgiver som er villig til å gi en mulighet. En spesifikk kandidat med en spesifikk kompetanse som trenger å prøve det litte grann, og se hvordan det kan fungere. Tenker at vi i 99 % av tilfellene vil finne en arbeidsgiver som sier ja til det.»

Denne informanten viser altså til at det også er mange arbeidsgivere i det norske arbeidsmarkedet som er villige til å gi kandidater sjanser i bedriften, og at det ser ut til å være et godt utgangspunkt for et inkluderingsamarbeid. Etter intervjuene sitter jeg igjen med et klart inntrykk av at vilje til å samarbeide er en forutsetning for å få til inkludering. Det er en faktor at alle involverte organisasjoner har den samme viljen. Partene virker å være gjensidige avhengige av hverandres vilje til samarbeid for inkludering. Mangler en av partene vilje, kan hele inkluderingsamarbeidet bryte sammen, eller til og med aldri starte opp.

Bedriftskjennskap

Et annet viktig tema som er en faktor for å få til samarbeid om inkludering er ifølge informantene bedriftskjennskap. Informantene kommer, som vi skal se, ofte tilbake til at NAV som organisasjon og som enkelt-ansatte må kjenne til bedrifter og bransjer som man ønsker å samarbeide med. Det virker å være en stor fordel å kjenne og forstå en arbeidsplass for å øke sjansen med å lykkes med å finne rett kandidat til spesifikk jobb, og man må kjenne bedriften for å drive oppfølgingsarbeid på en god måte. En informant beskriver bedriftskjennskap som følger:

«Jeg tenker at det har mye å si, at vi blir kjent med bedriftene. Altså blir kjent med personene da, i bedriftene. Det kan være stor forskjell på to virksomheter som kanskje sånn utad ser identiske ut. Fordi det er veldig personavhengig. Så det å bli kjent med de arbeidsgiverne som er flinke og tenker litt utenfor boksen kanskje, eller gjør ting på en litt annen måte, det er viktig for oss da».

Ifølge informanten betyr det mye å kjenne parten man skal samarbeide med. Også fordi bedriftene i det norske arbeidslivet er forskjellige, og menneskene som jobber der er forskjellige. Det å bli kjent med bedriften, og personene som jobber der er en måte å finne fordelaktige bedrifter å samarbeide med. Det er nærliggende å mene at bedriftene man leter etter er bedrifter med en inkluderende organisasjonskultur, et inkluderende arbeidsmiljø, og som har en vilje til å jobbe inkluderende, ref. tidligere i kapittelet.

En annen informant viser videre til hvordan bedriftskjennskap er viktig for å kjenne arbeidsplassene og hva som skal til for å jobbe der. Informanten mener at man er avhengig av å tilegne seg slik kunnskap for å kunne lykkes med inkluderingsamarbeid. Kandidaten kommer med uttalelsen i en kontekst hvor vedkommende har en opplevelse av å ikke bli benyttet av kolleger i NAV-systemet:

«Vi vet så mye om hva som kreves i de ulike jobbene. Og hvis folk ikke bruker den kunnskapen i inkluderingsarbeidet, så glem det!»

Informanten over viser til at bedriftskjennskap er viktig, og at man i det minste må spille på den kunnskapen man faktisk har i NAV. Vedkommende uttrykte frustrasjon over å ikke bli involvert i inkluderingsarbeid igangsatt av kolleger i NAV, inn mot bedrifter som informanten hadde en relasjon til fra før. En relasjon informanten mente kunne være en styrke for samarbeidet mellom NAV og arbeidsgiver.

Bedriftskjennskap virker å være så viktig for et inkluderingsamarbeid, at hele samarbeidet kan mislykkes dersom kunnskapen ikke er god nok. En annen informant viser til et eksempel hvor manglende bedriftskjennskap ble årsak til at en ansettelsesprosess ble avsluttet:

«Vi hadde en kandidat som var perfekt. En ung mann som slet litt. Politiattesten i orden, alt, ikke sant, alt var ikke noe, ikke noe trøbbel, ingenting. Også var det lagerarbeid med internasjonal befraktning, du må kunne engelsk. Der stranda det. Men alt det andre i vurderinga. Og bedriften ville, de ansatte ville, altså tillitsvalgte. Ja! YES! Dette gjør vi! Nei, det endte med at han måtte gå tilbake på praksisplass der han kom ifra. På grunn av språket.»

I eksempelet fra informanten som er trukket frem her, virker det som om NAV ikke har lykkes med å bli tilstrekkelig kjent med bedriftens forventninger til en ansatt til en stilling, og hva stillingen innebærer. Som vi ser et eksempel på her, kan manglende bedriftskjennskap føre til at samarbeid om en kandidat bryter sammen. Bedriftskjennskapen økte, og samme feil

blir neppe gjentatt ved neste anledning, men for denne kandidaten ble det ikke en ansettelse i bedriften.

Avklaring eller dialog med arbeidsgivere var et tema som fremkom i intervjuene. For blant annet å avklare intensjon hos arbeidsgiver. Dette handler også om bedriftskjennskap. Dersom arbeidsgiver egentlig aldri har intensjon om å ansette kandidaten i et inkluderingsløp, blir det tilnærmet umulig å lykkes med et samarbeid. En slik bedrift kan også fremstå som motivert for samarbeid om en inkluderingsprosess. Hvor ligger motivasjonen hos arbeidsgiver? Hvorfor ønsker arbeidsgiver egentlig å samarbeide med NAV? Ligger det virkelig en intensjon om å ansette personen i bunnen? Eller er det praktisk med «gratis arbeidskraft» en periode?

«Det gjelder nok ikke de fleste. Men det er jo vår oppgave og ikke sant, og på en måte skille ut de arbeidsgiverne som er ute etter å benytte seg av systemene, og hvor kanskje det er økonomiske hensyn hos arbeidsgiveren som egentlig er det største motivet. Så det er jo en oppgave vi har, som også er en utfordring. Fordi det å få også veilederne til å ta de nødvendige sjekkpunktene der, og si nei noen ganger. Og hvert fall før man setter i gang noe tiltak da, så er det en del ting man bør sjekke.»

Informantene presiserer at det ikke er veldig vanlig med arbeidsgivere som kun er ute etter å bruke systemet til å få gratis arbeidskraft, men at det forekommer. Å kjenne bedriftens intensjoner fremstår som et viktig tema, ellers kan man oppleve at tidkrevende innsats er forgjeves, og ikke ender med en varig ansettelse.

På den ene siden er det altså viktig å bli kjent med arbeidsgivers intensjoner. En annen informant viser til en annen side hvor det er viktig å avklare arbeidsgivers forventninger til NAV. Hvilke forventninger har arbeidsgiver til en kandidat? Ønsker arbeidsgiver en kandidat som raskt blir selvgående, eller er arbeidsgiver innstilt på å gjøre en tidkrevende innsats for å lykkes med ansettelsen? En informant sa følgende om å avklare disse forventningene:

«Jeg har jo sett noen på intervju der hvor arbeidsgiver har holdt på å få sjokk. Han (arbeidsgiver) ringer meg: «Hva i alle dager, hva er det her?» Det er jo klart en kan kanskje føle at en bomma litt på hva arbeidsgiver var ute etter da eller hvor stor kapasitet de har til å ta seg av eller følge opp. Eller det var ikke det de hadde tenkt, at forventningene var litt ulike da».

På samme måte som man må være kjent med arbeidsgivers intensjoner for samarbeidet, fremstår det like viktig å kjenne til bedriftens forventning til samarbeidet. Hva forventer arbeidsgiver å måtte bidra med i samarbeidet. Hva har arbeidsgiver mulighet til? Dersom man ikke kjenner til bedriftens forventninger, virker det å være en sjanse for at samarbeidet ikke fører frem, da bedriften ikke føler seg forstått. Bedriften opplever at NAV ikke forstår hvilken type ansatt bedriften ser etter, og kan oppleve samarbeidet som bortkastet tid.

Samlet uttrykker informantene jeg har snakket med at bedriftskjennskap er en viktig faktor for samarbeid. NAV må kjenne bedrifter og bransjer de skal samarbeide med, dersom de skal lykkes med å inkludere flere som står utenfor arbeidslivet. Ved manglende bedriftskjennskap kan man oppleve at et inkluderingsamarbeid bryter sammen. Man kan også oppleve at man bruker mye tid og ressurser på et samarbeid som egentlig aldri hadde en mulighet for å lykkes, ettersom NAV og arbeidsgiver ikke hadde felles intensjon for samarbeidet, eller de hadde ulike forventninger til samarbeidet eller til kandidaten som det samarbeides rundt.

Finne og kjenne til kandidater

Neste tema som informantene mener påvirker samarbeidet i stor grad er muligheten for å finne kandidater. Det kan være en organisatorisk utfordring i NAV å finne kandidater. Det er en kjent utfordring i NAV-sammenheng at de veilederne som sitter med kandidatporteføljer, ofte har svært store porteføljer. En veileder kan for eksempel ha over 100 kandidater som vedkommende skal kjenne til for å kunne tilby de passende muligheter. Vi ser en informant som omtaler dette som følger:

«Vi prater mye om delmål 2 da i IA-avtalen (den gamle avtalen) ikke sant, som var det å få personer med nedsatt funksjonsevne ut i jobb. Også når arbeidsgiveren endelig åpner døra, så ... Så er det ikke noen som står på døra, og vil inn. Så derfor er det så viktig at en har god oversikt over porteføljen sin da. Den enkelte veileder. (...) Også veit jeg jo at det er ikke like lett bestandig. For en har jo ganske mange en skal ha oversikt over. Så det er jo av og til kanskje større forventninger enn en kan greie å innfri. Faktisk. Men, men sett fra utsiden da, om en ikke har oversikt over alle, så må en i hvert fall prøve å ha oversikt over noen få som en kan stå for.»

Informanten viser altså her til at mange veiledere i NAV har fått tildelt svært store kandidatporteføljer. Det kan føre til at veilederne ikke kjenner porteføljen sin, og ikke vet hvilken kompetanse hver av kandidatene i porteføljen har. Dette kan igjen føre til at passende

kandidater aldri blir satt i kontakt med arbeidsgiver. Det kan også føre til at arbeidsgivere blir satt i kontakt med kandidater som har liten sjanse til å lykkes akkurat hos dem.

Det råder en enighet blant informantene om at store porteføljer hos veilederne er en organisatorisk utfordring som kan hemme samarbeidet for å få til inkludering. Veilederne på NAV-kontoret er ifølge informantene i en veldig presset situasjon, og har mye å gjøre. Noen ganger kanskje så mye å gjøre at det er til hinder for at kandidatene kan få en mulighet i arbeidslivet:

«Jeg tror det er mange som blir litt skremt av det at det er litt ekstra-arbeid, fordi de opplever at de har for mange i porteføljene sine. (...). Jeg vet jo at det gjøres grep hele tiden for å bedre situasjonen til de veilederne. Også veit jeg og at ledelsen tenker at det handler litt om metode ikke sant, hvordan man følger opp og. (...) Også tenker jeg at de nye løsningene, sånn med de tekniske løsningene da, vil hjelpe dem også, og enda mer på sikt. Å kunne rydde og få oversikt over brukerne sine på en annen måte, enn vi har nå. Fordi vi veit for lite om kompetansen til de ulike ikke sant».

Det fremgår av informantenes svar at det til tider kan være en utfordring å finne kandidater til ledige stillinger og andre muligheter ute hos arbeidsgivere. Når du er veileder som også saksbehandler og har en stor portefølje med kandidater, er det å sette kandidater i kontakt med arbeidsgivere bare en liten del av jobben din. Ofte kan man oppleve at denne delen må vike for mer lovpålagt saksbehandling med gitte tidsfrister.

En informant mener også at manglende tilgang på kandidater fører til at NAVs arbeid ut mot bedrifter til tider må begrenses grunnet mangel på kandidater. Man kan ikke innlede samarbeid med mange bedrifter som ønsker å inkludere en ny kandidat, for så ikke lykkes med å finne kandidatene. Informanten omtaler dette på følgende måte:

«Da vi starta opp som nettverk på i region x. Så tenkte vi at vi skulle ut og ha et visst antall bedriftsbesøk hver uke og sånn. Men det la vi på is, fordi det er, som jeg sier, vi klarer jo ikke å levere. Og da sitter arbeidsgiveren der, og har fått en forventning ikke sant. Til NAV og oppfølging fra NAV. Også har ikke vi den aktuelle kandidaten.»

Her refererer informanten til hvordan dette temaet kan være hemmende for samarbeid med bedrifter om inkludering. Det virker å være slik at NAV i en viss grad begrenser å innlede samarbeid med lokalt næringsliv som en følge av at man ikke har tilstrekkelig med kjennskap til brukerporteføljer og kompetanse som kandidatene sitter på. Det er imidlertid ikke sikkert at

det er hele årsakssammenhengen. Det kan også være en mulighet for at kandidatene ikke finnes, og at mange i brukerporteføljene er for syke eller mangler kompetanse til jobbene. Flere andre informanter viser til at dette også er en årsak til at man kan ha problemer med å finne kandidater. Uansett fremstår det som et tema for inkluderingsamarbeid at NAV kjenner kandidatene som er registrerte hos dem, og kan koble dem til rett arbeidsgiver. Det virker også å være et tema at NAV må kjenne kandidaten slik at man kan få formidlet viktig informasjon til arbeidsgiver. Og slik at man kan få en god og ærlig start på samarbeidet, som kan øke muligheten for å lykkes videre. En informant fremstiller det slik:

«Jeg tenker at det er viktig at arbeidsgiveren får møte veilederen ansikt til ansikt, og kandidaten. Og at han får kunnskap, nok kunnskap om hva slags utfordringer den kandidaten har. At han ikke prøver å skjule hvert fall de hindringene som er der da. For da er det vanskelig for arbeidsgiveren å ta de hensyn som er nødvendig ikke sant. I forhold til hva, hva de skal legge til rette osv. Så det som er det beste er et sånt møte hvor man legger frem de utfordringene som er, også at det er god dialog etterpå. (...). Så det er viktig at veileder kjenner brukeren godt.»

Nettopp det temaet at bedriften blir så godt som mulig kjent med kandidaten i oppstarten av et inkluderingsarbeid virker å være viktig. Dette underbygges også av Fyhn et al.(2019, s. 38) som i sin rapport har kommet frem til at selv om man ikke kan pålegge kandidaten å fortelle om diagnoser og personlige utfordringer, så er det lettere for arbeidsgiver å tilrettelegge dersom man kjenner til utfordringene. Det kan også ifølge samme kilde øke bedriftens ønske om å beholde kandidaten, dersom arbeidsgiver kjenner litt til utfordringene som kandidaten har.

Finne rett kandidat til rett jobb

Informantene viser videre til at dersom de to foregående temaene bedriftskjennskap og det å finne og kjenne kandidater er til stede, handler inkluderingsprosesser ofte om å finne rett kandidat til rett arbeidsgiver. I NAV kalles dette ofte for jobb-match. Man matcher altså rett kandidat med rett jobb. Dette blir dratt frem som et viktig tema for å kunne lykkes med en inkluderingsprosess:

«Så det er jo det som er viktig også når du tenker på den inkluderingsbiten, er jo å finne den riktige matchen, da. Mellom den aktuelle jobben, og en kandidat som kan utføre den ikke sant. (...) Det kan jo være enkelte ting som gjør at personer ikke kan utføre alle

jobber, men de kan fint utføre ganske mange, ikke sant. Så ... Også er det jo veldig forskjell på arbeidsgivere der også».

Her viser informanten til at kandidatens situasjon kan være at det er en del arbeid som ikke er mulig å gjennomføre, mens det er fullt mulig å gjennomføre annen type arbeid. På samme måte finnes det arbeidsgivere som har anledning til å ha ansatte med visse utfordringer, og arbeidsgivere som ikke har mulighet til det samme. Det finnes arbeidsgivere som har anledning til å følge opp og støtte sine ansatte svært tett, mens det finnes arbeidsgivere som er avhengig av at alle ansatte er svært selvgående uten behov for særlig støtte i hverdagen. Det er her det gjelder å finne rett kandidat til rett arbeidsgiver. Altså rett match.

«For det er litt sånn, jeg snakker ofte om det er, at det er et gap da, mellom samfunnets krav og kandidatens forutsetninger. Kan du gjøre noe med kandidatens forutsetninger og samfunnets krav, så blir jo gapet mindre. Og kanskje til helt syvende og sist borte da. Du må liksom matche jobben og de forutsetninger som vedkommende har. For å minske det gapet. Så, men det er jo klart at en del har jo også nedsatt arbeidsevne. Har jo det. Og hvordan, får si kompensere ved det da?»

En måte å se inkluderingsarbeid på er som informanten referer til her er å redusere gapet mellom kandidatens funksjonsevne og arbeidsgiver/stillingens krav. Dette er det samme perspektivet som man kan se i gjeldende syn på helse/arbeidsevne/funksjonsevne (Grue, 2006). Informantene referer altså til at det å ha rett match er en viktig faktor for at samarbeid for inkludering skal bli vellykket.

Tidsbruk

Avslutningsvis i analysekapittelet kommer jeg til tema som jeg mener å se er tungtveiende hos alle informantene. I tillegg til at temaet kan ses i sammenheng med flere av de andre temaene som har fremstått som viktige for samarbeidet. Det som kanskje er det viktigste temaet for et vellykket samarbeid for å få til inkludering er ifølge informantene tidsbruk. Inkluderingsarbeid kan være tidkrevende for alle involverte parter, og det kan ifølge informantene være helt avgjørende at man har tilstrekkelig tid til disposisjon:

«Så kanskje det å jobbe inkluderende begynner med at, ja du må faktisk gjøre det som en annen investering. Ja. Du må bruke tid og ressurser i starten».

Informanten over ser på inkluderingsarbeid som en investering hvor man må bruke tid og ressurser i starten, før man senere kan «hente ut avkastningen». Denne avkastningen er da i

form av at man får en vellykket inkluderingsprosess og en godt fungerende ansatt i bedriften. Tiden som brukes i starten av samarbeidet må blant annet brukes på tidligere nevnte temaer som at partene må bli kjent med hverandre. Man må kjenne til kandidaten og kandidatens utfordringer. Og man må kjenne til bedriften, sentrale personer som jobber der og hva arbeidet innebærer. Det å bruke tid og ressurser på samarbeidet virker å være et uunnværlig tema. Ofte kan det også være nødvendig å prøve og feile i samarbeidet en stund, før man faktisk får til et godt samarbeid. Noe en informant fremstiller slik:

«Jeg tenker det er potensiale der med å, å ikke gi seg i en bedrift, selv om det, en møter litt motstand. Ikke gi seg, hverken som bedrift eller som kandidat da».

Informanten viser her til at man ikke må gi seg når man møter litt motgang. Inkluderingsarbeid virker å ta tid, og det er ikke sikkert at man lykkes umiddelbart. Derfor virker det viktig å ta tiden til hjelp, og ikke avslutte et samarbeide straks man møter noen utfordringer. I tillegg til å vise standhaftighet i samarbeidet og ikke gi seg så lett, viser flere av informantene også til at man må være «hands on». Med uttrykket «hands on» forstås at man må være tett på i samarbeidet, og møte utfordringene når de skjer. Unngå å måtte løse problemer som har fått lov å vokse seg større over tid. Som NAV-ansatt kjenner jeg til at det er et vanlig feilgrep å være fornøyd dersom man har fått en kandidat inn hos en arbeidsgiver, og så la situasjonen «skure og gå» på egenhånd, uten å følge opp nevneverdig. Humoristisk og uoffisielt innad i NAV har dette blitt omtalt som «place and pray-metoden» med link til «place-train-metoden» som er omtalt i kapittel 1. Ofte tar da arbeidsgiver eller kandidaten kontakt med kontaktpersonen i NAV først når utfordringene har blitt så store at de ikke lenger klarer å løse dem på egenhånd. Informantene viser til at dette ikke må skje:

«Man må være der. Man må være hands on. Det er så mye som skal klaffe».

Man kan imidlertid også oppleve å møte utfordringer som gjør samarbeidet så utfordrende at det blir nært en umulighet å fortsette samarbeidet i den konkrete saken. Men for å unngå det, viser altså flere informanter at partene i samarbeidet må være tett på hverandre, slik at man kan møte eventuelle utfordringer på et tidlig stadium. På den måten kan man på en enklere måte løse utfordringene, slik at de ikke fører til at samarbeidet bryter sammen og ansettelsesprosessen avsluttes.

Da informantene ble spurt om hva som kunne kjennetegne samarbeidet i en suksesshistorie som de hadde vært med på, dro flere informanter frem tidsbruk og hyppig kontakt med arbeidsgiver og kandidat. En informant omtaler det slik:

«Og det som gjorde på en måte at vi lykkes, eller at vi lykkes da, det var, leder lykkes jo også med å greie å opprette en stilling. Det er jo ikke bare-bare det i kommunen da. Men å få til det da. Det var jo kanskje det at jeg hadde ofte møter, blei godt kjent med han».

Her ser vi et eksempel på at et av de tidligere nevnte temaene også blir aktuelt igjen i et tidsperspektiv. Det å bli kjent med kandidaten kan ta lang tid, og krever mange møter som informanten viser til i dette eksempelet. Det kan bli en utfordring dersom man som veileder i NAV har svært mange kandidater som man er avhengig av å bli godt kjent med, samtidig som man løser andre veileder-oppgaver som for eksempel saksbehandling og annen oppfølging. Noe vi har vært innom i tidligere sitat fra en informant som peker på at veilederne er skeptiske til merarbeid i en allerede hektisk hverdag. Det å bli kjent med sine kandidater er en viktig faktor, det tar tid.

Et annet tema som ifølge en informant er tidkrevende er den viktige faktoren bedriftskjennskap:

Informant: «Så jeg tenker at det har mye å si, at vi blir kjent med bedriftene på den måten. Altså blir kjent med personene da, i bedriftene. Det tar lang tid. Også er det jo kanskje ikke helt enkelt å opprettholde den kontakten heller, hvis man ikke hele tiden har aktuelle kandidater som skal inn».

Her kommer informanten inn på en annen ting som kan være tidkrevende, og derfor utfordrende å holde ved like. Nemlig det å pleie sine kontakter og forbli kjent med bedrifter som man kanskje tidligere har samarbeidet med i enkeltsaker. Den samme informanten viste videre til at det ofte er slik i NAV, at man går videre til neste sak. Og at det ofte ikke er vanlig å holde kontakt med bedrifter dersom man ikke samarbeider om en konkret sak akkurat på det tidspunktet. Selv om man sannsynlig vil kunne trenge relasjonen igjen på et senere tidspunkt. Det blir for tidkrevende opp mot andre arbeidsoppgaver som organisasjonene har.

Informantene ble også spurt om de husket konkrete saker hvor samarbeid i en inkluderingsprosess hadde brutt sammen. En av informantenes svar peker på tidsbruk:

«At det kanskje har gått litt fort i svingen, og at man på en måte bare setter i gang et opplegg. Så kanskje arbeidsgiveren også har tenkt at de skal få inn en nærmest ordinær kandidat. Også ikke skjønt at det kanskje kreves en runde eller to før det her kan gå bra. At de avslutter veldig fort da».

Informanten peker igjen på at tidsbruk er en helt avgjørende faktor for samarbeid, og at tidsbruk også er helt nødvendig for flere av de andre sentrale faktorene for samarbeidet. Samtidig viser flere av informantene til at nettopp tidsbruk er en utfordring både hos arbeidsgiver og hjelpeapparatet:

«Du skal på en måte bevise at du er verdig lønnet arbeid. Og da er det jo ... Det er jo tallene som styrer. I stor grad. Det er jo det. Man må komme ut på pluss-siden».

Krav til effektivitet som informanten over referer til er et litt annet perspektiv på tidsbruk. Flere av informantene viste til på samme måte at mange bedrifter og mange stillinger ikke har rom for stor grad av tidsbruk. Man må komme raskt opp på et nivå hvor ansettelsen lønner seg for bedriften, ellers kan kandidaten bli uinteressant sett opp imot en ansettelse. Mange kandidater med nedsatt funksjonsevne i forskjellige grader trenger tid for å komme opp på det nivået. Tid mange bedrifter, ifølge informantene, ikke har.

Oppsummerende om tidsbruk fremstår det som at viktige temaer som påvirker inkluderingssamarbeid krever tid for at de skal fremme samarbeidet, framfor å hemme samarbeidet. Derfor blir tidsbruk et slags overhengende tema som spiller inn på de fleste av de andre temaene. Et godt inkluderingssamarbeid krever rett og slett at man bruker tid på de ulike fasene i samarbeidet, og spesielt i en oppstartsfase hvor partene særlig må vektlegge å bli mest mulig kjent med hverandre.

En informants uttalelse passer til å oppsummere temaet tidsbruk:

«Jeg får ikke fulgt opp alle disse fantastiske folka jeg møter. Det er mange!».

Oppsummerende om analysekapittelet

Etter intervjurunden sitter jeg igjen med flere tungtveiende temaer som påvirker samarbeidet i en inkluderingsprosess. Jeg ser imidlertid at informantene er samlet i sin opplevelse av at tidsbruk og mulighet til tidsbruk er en helt avgjørende faktor. For at de aller fleste andre faktorer skal kunne fremme samarbeidet, og ikke hemme samarbeidet er man avhengig av nettopp tidsbruk. Eksempler på disse faktorene er jobbing med arbeidsmiljø, kjenne kandidatporteføljene, bedriftskjennskap og finne rett kandidat til rett arbeidsgiver. Informantene viser til at det helt klart finnes unntak, og at det er mange eksempler på godt inkluderingssamarbeid. Men til syvende og sist viser analysene at organisasjonene støter på mange utfordringer i samarbeidet, og at utfordringene tar tid å løse. Tid organisasjonene ofte ikke har til rådighet.

5. Diskusjon og Avslutning

I diskusjonskapittelet skal jeg forsøke å drøfte oppgavens problemstilling opp mot analysene av datamaterialet jeg har fått ut av undersøkelsen jeg har gjennomført, og i lys av teoriene som jeg har presentert i teorikapittelet. Det er i dette kapittelet jeg vil forsøke å besvare oppgavens problemstilling. (Brottveit, 2018, s. 171-172). Diskusjonskapittelet følger i hovedsak samme oppbygning som teorikapittelet, teoriene drøftes opp mot problemstilling i samme rekkefølge. Avslutningsvis vil jeg komme med en konklusjon og noen tanker om forslag til videre forskning.

Inkluderingsamarbeid – et uregjerlig problem som må håndteres?

Uregjerlige problemer kan kjennetegnes blant annet av at det er umulig å definere nøyaktig hva som er problemet, og at problemene ofte er veldig komplekse. Det er ofte en kjede av problemer som henger sammen, og det er ikke mulig å finne en endelig løsning på uregjerlige problemer. Løsningsforsøk fører ofte til at nye følgeproblemer oppstår. Det er imidlertid mulig å håndtere et uregjerlig problem, og det finnes gode og mindre gode måter å håndtere problemene på (Head & Alford, 2015; Rittel & Webber, 1973; Vabø, 2014). For meg fremstår det som nærliggende å dra paralleller mellom inkluderingsarbeid og uregjerlige problemer. Noe Spjelkavik et al. (2020) også viser til i sin rapport. Når man ser gjennom kjennetegnene på uregjerlige problemer gir det en logisk sammenheng med inkluderingsarbeid. En kandidat med nedsatt funksjonsevne kan ha mange forskjellige forhold som til sammen gjør at vedkommende trenger oppfølging og støtte for å kunne skaffe seg lønnet arbeid. Dette kan man ikke enkelt løse ved å tilby vedkommende en jobb. Vedkommende kan mene at årsaken til sine problemer er at man er utenfor arbeid, men det er allikevel vanlig at andre følgeproblemer dukker opp når kandidaten starter i en stilling hos arbeidsgiver. Disse problemene trenger å bli håndtert i et inkluderingsamarbeid.

Informantene i undersøkelsen som jeg har gjennomført, fremhevet *arbeidsgivers arbeidsmiljø og organisasjonskultur* som et relevant tema som i stor grad kan påvirke samarbeid om inkludering. For meg det mening at man for å kunne lykkes med inkluderingsamarbeidet må ha et arbeidsmiljø og en organisasjonskultur hos arbeidsgiver hvor det er mulig å håndtere følgeproblemene som kan komme i en inkluderingsprosess. Dersom inkluderingsarbeidet er et uregjerlig problem, så blir det ikke borte men det må kontinuerlig håndteres. Da må det være et arbeidsmiljø hvor det er rom for at kandidaten møter på problemer, og et arbeidsmiljø som er inkluderende i form av at det kan hjelpe kandidaten med å håndtere problemene.

Det fremgår også av analysen som jeg har gjennomført at *organisasjonskultur og virksomhetsorganisering i NAV* er et viktig tema som kan hemme eller fremme samarbeidet mellom arbeidsgiver og NAV i et inkluderingssamarbeid. Informantene peker blant annet på at arbeidsgiverne ofte foretrekker å forholde seg til én kontaktperson inn i NAV. Dette for å øke forutsigbarheten i samarbeidet, og at man i minst mulig grad må forholde seg til forskjellige NAV-ansatte som tilhører forskjellige NAV-kontorer og som jobber på forskjellige måter. I mitt syn forsterkes dette av at man i inkluderingsarbeid forsøker å håndtere uregjerlige problemer. Det kan ofte være krevende for arbeidsgiver å stå i en inkluderingsprosess, og dette vil kompliseres ytterligere dersom man heller ikke aner hvordan representanten fra NAV vil forholde seg i samarbeidet. Dersom man skulle samarbeide om å løse mer ukompliserte tamme problemer, ville det kunne være mindre viktig for arbeidsgiver hvem man samarbeider med. Men for å lykkes med å håndtere komplekse uregjerlige problemer som inkluderingsprosesser virker å kunne være, virker det fordelaktig om bedriften forholder seg til færrest mulig personer i NAV-systemet. Slik at i det meste samarbeidet mellom arbeidsgiver og NAV blir mer forutsigbart. Da vil man sammen kunne få trening i å håndtere disse uregjerlige problemene, og slippe å stadig måtte bygge nye relasjoner til nye NAV-ansatte.

Temaet *partenes vilje til å samarbeide* virker også gjeldende i lys av at inkluderingsarbeid er et uregjerlig problem som må håndteres. Håndtering av uregjerlige problemer kan være krevende, og uten partenes vilje til å samarbeide og vilje til å lykkes kan samarbeidet bryte sammen. Et følgeproblem som for eksempel kan oppstå, er nettopp at kandidaten for en periode mister sin vilje til å fortsette ved arbeidsplassen etter å ha hatt en negativ opplevelse. Dette er nok ikke uvanlig å oppleve i en inkluderingsprosess. Dersom da arbeidsgivers og NAVs vilje til å samarbeide videre om kandidaten ikke er der, vil veien ut av samarbeidet være kort. Og veien ut av bedriften tilsvarende kort for kandidaten. Det å håndtere uregjerlige problemer som inkluderingsprosesser i samarbeid virker å være krevende, og det virker å være avgjørende at partene har en sterk vilje for å lykkes.

Tre temaer som ifølge informanten virker å være viktige for å lykkes med et inkluderingssamarbeid er *bedriftskjennskap, kjennskap til kandidaten, og evnen til å matche rett kandidat med rett arbeidsgiver*. Dette gir også mening at disse temaene er viktige dersom man ser det i et lys av teorien om uregjerlige problemer. For å håndtere det uregjerlige problemet inkluderingssamarbeid virker det å være viktig at den NAV-ansatte kjenner til bedriften, kjenner kandidaten og evner å koble rett kandidat til rett arbeidsgiver. Dette virker å

ville sette samarbeidet bedre i stand til å håndtere inkluderingsprosessen. Dersom partene kjenner hverandre så godt som mulig, er det nærliggende å tro at man kan lykkes med å gjøre en inkluderingsprosess noe mindre kompleks, og noe mer forutsigbar. Man vil kunne vite mer om hva som kreves for å stå i akkurat den jobben det samarbeides rundt, og man vil kunne vite mer om kandidatens ressurser og utfordringer og hvordan håndtere dem. Det vil etter mitt syn gjøre muligheten for at man sammen kan lykkes med å håndtere et uregjerlig problem større.

Mange av informantene forteller at *tidsbruk* er et relevant tema som påvirker inkluderingssamarbeid. Tidsbruk er også en forutsetning for å få til de andre temaene som informantene har trukket fram. Tidsbruk som et tema som påvirker inkluderingssamarbeid sett i lys av teorien om uregjerlige problemer viser at inkluderingssamarbeid som et uregjerlig problem krever at man bruker tid på det for at det skal bli bra. Det ligger i uregjerlige problemers natur at de er tidkrevende å håndtere. Løsningsforsøk kan føre til nye problemer som man ikke har forutsett og som videre må håndteres i samarbeidet. Informantene presiserer at det er helt nødvendig å bruke tid på inkluderingsarbeid, og dette underbygges av at inkluderingsarbeid og uregjerlige problemer har mange fellestrekk.

Normativ forpliktelse må til

Grint(2010) har beskrevet Etzionis forpliktelsestypologi som beskriver hvordan man kan tilnærme seg ulike problemer. Han beskriver at dersom man som leder som må forholde seg til uregjerlige problemer kan det være passende med en normativ tilnærming. Det betyr at man tar en rettleidende rolle, hvor de involverte aktørene selv bidrar til å håndtere problemene, og at de ønsker å bidra. Her kan vi se en klar parallell til viktigheten av et *godt arbeidsmiljø* og en *inkluderende organisasjonskultur*. I en inkluderingsprosess vil arbeidsgiver med ledere og kolleger være aktører. Det er viktig, i tråd med teorien om at en normativ tilnærming er passende, at flest mulig aktører deltar for å håndtere de uregjerlige problemer og bidra positivt i inkluderingssamarbeidet. Dersom man ser på de andre måtene en leder kan tilnærme seg et problem på ifølge Etzioni og Grint, gir det mening at de ikke er like passende i inkluderingsarbeid og i et inkluderende arbeidsmiljø. Til tamme problemer kan man benytte en kalkulerende tilnærming. Dette kan være vanskelig når man har med uregjerlige problemer som komplekst inkluderingssamarbeid å gjøre. Det er vanskelig å kalkulere hvordan en inkluderingsprosess utspiller og utvikler seg. Det er for eksempel vanskelig å forutse nøyaktig hvordan en kandidat vil reagere på å delta i et arbeidsmiljø, og man vil måtte kunne regne med å forholde seg til problemene etter hvert som de dukker opp. Den tredje

tilnærmingsmåten som passer til kriser fremstår som ganske ubrukelig i denne sammenhengen. Det er grunn til å tro at en autoritær leder som tar raske og bastante avgjørelser vil være ødeleggende for et samarbeid om et uregjerlig problem som inkludering virker å være. Det er grunn til å anta at en kandidat som trenger ekstra støtte for å mestre et arbeid, vil kunne finne det vanskelig å innrette seg etter avgjørelser som tas raskt og med autoritet. Særlig når man ser arbeidsinkludering som et uregjerlig problem. Det er i det store og hele mer nærliggende å tenke at man må håndtere problemene etter hvert som de kommer med en normativ tilnærming i et inkluderende arbeidsmiljø. Klarer man det, så har man også en inkluderende organisasjonskultur som virker å være fremmende for inkluderingsamarbeid mellom NAV og arbeidsgiver.

Det gir for meg mening å se hvordan temaet *partenes vilje til å drive inkluderingsarbeid* påvirker samarbeidet i lys av Etzionis forpliktelsestypologi(1964), og at en normativ tilnærming må til for å håndtere uregjerlige problemer. For å kunne lykkes med en normativ tilnærming er man avhengig av at partene selv er med på å håndtere problemet, samt at de har et ønske om å bidra for å fremme samarbeidet. En forutsetning for å kunne lykkes med en normativ tilnærming for å håndtere et uregjerlig problem er altså at partene som skal håndtere problemet har en vilje til å håndtere problemet. Her ser vi altså at Etzionis teori om hvordan man kan tilnærme seg et problem, og hvordan Grint (2010) knytter den normative tilnærmingen opp mot uregjerlige problemer, underbygger informantenes påstand om at vilje til inkluderingsarbeid er viktig dersom man skal kunne håndtere et uregjerlig problem som inkluderingsprosesser virker å være.

Det er tre temaer som informantene fremhever som handler om at partene i samarbeidet må kjenne til hverandre, og at dette påvirker inkluderingsamarbeid. Det er de tre temaene *bedriftskjennskap, kjennskap til kandidaten, og evnen til å matche rett kandidat med rett arbeidsgiver*. Viktigheten av disse tre temaene underbygges også av teorien om at en normativ forpliktelse til er den rette forpliktelsen for å håndtere uregjerlige problemer. Dersom man har en normativ forpliktelse til ledelse, og alle partene i samarbeidet blir involvert i hvordan man håndterer problemene, vil dette også øke partenes kjennskap til hverandre. Og på den måten fremme samarbeidet videre. De to andre forpliktelsene kalkulert og tvungen forpliktelse er mer preget av at avgjørelser tas av leder, uten at det er like nødvendig å samhandle med partene som deltar i samarbeidet. Dette vil i utgangspunktet ikke lede til at partene får bedre kjennskap til hverandre, og på den måten kan det hemme samarbeidet.

Det gjennomgripende temaet *tidsbruk* dominerer informantenes opplevelse av hva som er viktig for å få et inkluderingssamarbeid til å fungere. Dette henger også godt sammen med at en normativ tilnærming til ledelse og problemhåndtering er den rette tilnærmingen for å lykkes. Det ligger i normativ forpliktelses natur at den er mer tidkrevende enn de to andre tilnærmingene kalkulert og tvungen forpliktelse. Særlig tvungen forpliktelse har som kjennetegn at den er effektiv og avgjørelser tas raskt, noe som gjør at den er egnet til krisesituasjoner som raskt må avverges og løses. Kalkulert forpliktelse virker i utgangspunktet også mindre tidkrevende, da denne tilnærmingen ikke stiller noen klare krav til å involvere partene i avgjørelsene som tas. Dette vil også kunne øke sjansen for feilavgjørelser i en situasjon hvor man forsøker å håndtere et uregjerlig problem, slik som inkluderingsprosesser virker å være. Dermed mener jeg det at temaet tidsbruk i stor grad kan fremme eller hemme et inkluderingssamarbeid mellom arbeidsgiver og NAV, underbygges av teorien om normativ forpliktelse. Og av teorien om at normativ forpliktelse er rett tilnærming for å håndtere uregjerlige problemer.

Avstand i samarbeidet

I teorikapittelet har jeg presentert en teori som viser modeller for samarbeid mellom organisasjoner. Andersson et al. (2011) har funnet syv ulike grunnleggende modeller for samarbeid mellom organisasjoner. De syv forskjellige formene har forskjellige grader av kompleksitet. Fra lav til høy kompleksitet. Denne teorien kan i mitt syn være relevant for å se på hvilken grad av kompleksitet og avstand som er hensiktsmessig et inkluderingssamarbeid mellom NAV og arbeidsgiver. Jeg mener at dersom vi ser de viktigste temaene som informantene har nevnt som tellende for inkluderingssamarbeid i lys av teorien om forskjellige modeller for samarbeid, vil det bidra til å svare på oppgavens problemstilling. Jeg starter med modellene som jeg mener er mindre egnet for inkluderingsarbeid. Før jeg i stigende rekkefølge diskuterer hvilke modeller som ser ut til å passe best, og avslutter med å diskutere modellen som jeg mener ser ut til å være best egnet for inkluderingssamarbeid.

Modellen *koordinator* er en modell hvor de involverte aktørene ikke trenger å være i direkte kontakt med hverandre. Kontakten kan skje gjennom en koordinator som representerer et individ. Dette er nok en modell som ikke er spesielt vanlig i et inkluderingssamarbeid mellom NAV og arbeidsgiver, og ser heller ikke ut til å være spesielt relevant i denne sammenhengen. Koordinatormodellen brukes nok oftere i andre deler av hjelpeapparatet, for eksempel i rusomsorgen. Derfor ser jeg det som unødvendig med videre argumentasjon om denne modellen.

Etter mitt syn fremstår det ganske tydelig at de to mest komplekse modellene for samarbeid, nemlig *felles lokalisering* eller *felles budsjett* også ser ut til å være mindre aktuelle. I alle fall i den grad man ikke regner tiltaksmidler som kan kompensere for arbeidsgivers utgifter knyttet til kandidaten, som å falle innenfor modellen for felles budsjett. Det er imidlertid veldig klart at det ikke er realistisk med samlokalisering, da man ikke kan flytte et NAV-kontor ut på arbeidsplass, eller motsatt. Det blir på grensen til et komisk resonnement. Derfor argumenterer jeg heller ikke videre vedrørende disse to modellene.

Imidlertid vil jeg mene at den minst komplekse modellen for samarbeid mellom organisasjoner *informasjonsutveksling* er en modell som nok er noe brukt i en del inkluderingsprosesser, og da sannsynligvis med mindre gode resultater. Modellen er ikke tilstrekkelig kompleks, og er nok for lettvinntil at den kan være en god modell for noe så komplekst som en inkluderingsprosess kan være. Det virker ikke tilstrekkelig å utveksle informasjon om kandidaten mellom NAV og arbeidsgiver, for så å ikke utvikle samarbeidet inn på et mer komplekst nivå. Dersom vi ser på temaene som informantene har nevnt som viktige for inkluderingsarbeid i lys av teorien blir det tydelig at modellen *informasjonsutveksling* ikke er tilstrekkelig i inkluderingsprosesser. Et inkluderende arbeidsmiljø og en inkluderende organisasjonskultur hos arbeidsgiver er ifølge informantene et viktig tema for inkluderingsarbeidet. Dersom inkluderingsarbeidet velger modellen *informasjonsutveksling*, vil det ikke bli anledning til å kunne påvirke et arbeidsmiljø eller en kultur i en inkluderende retning. Man kan selvsagt også lykkes med modellen *informasjonsutveksling* i inkluderingsarbeid, men da er det tvilsomt at det er samarbeid mellom NAV og arbeidsgiver som er årsaken til suksess. Det er da mer nærliggende å tro at suksessen skyldes godt inkluderingsarbeid utført av arbeidsgiver, uten særlig støtte fra NAV. Organisasjonsstruktur i NAV i form av at veilederne har for mange kandidater å følge opp er en struktur som informantene fremhever som et tema som hemmer samarbeidet med arbeidsgivere. Dette er også en struktur som vil kunne føre til at samarbeid mellom arbeidsgiver og NAV blir begrenset til *informasjonsutveksling*. Veileder har ikke tid og ressurser til å velge en mer kompleks samarbeidsmodell. Denne modellen kan også føre til manglende vilje hos en av partene. Flere av informantene i undersøkelsen var klare på at vilje til samarbeid var en forutsetning for at inkluderingsarbeidet skulle fungere godt. Dersom arbeidsgiver for eksempel opplever at NAV kommer med informasjon om en kandidat, for så å «forlate åstedet» og overlate ansvaret alene på arbeidsgiveren, ja da er det nærliggende å tro at arbeidsgivers vilje til å på egenhånd inkludere en kandidat som står utenfor arbeidslivet vil

bli kraftig utfordret. Modellen gir også i liten grad partene i samarbeidet mulighet til å bli kjent med hverandre, noe som også ifølge informantene er et viktig tema som kan påvirke inkluderingsamarbeid i stor grad. Man oppnår ikke særlig grad av bedriftskjennskap, man blir ikke veldig kjent med kandidaten, og det virker å bli vanskelig å koble rett kandidat til rett arbeidsgiver. Informantene fremhever tidsbruk som kanskje den viktigste faktoren for inkluderingsamarbeid. Modellen informasjonsutveksling er virker å være en modell som tar svært liten tid. Tidsbruk og ressurser i samarbeidet virker å være en viktig faktor for samarbeid, og det er nesten fraværende i denne modellen. Derfor virker modellen «informasjonsutveksling» å være en modell som er dårlig egnet for et inkluderingsamarbeid.

Neste modell for samarbeid er *partnerskap*. Tidligere var det politiske insentivet for inkludering av mennesker med nedsatt funksjonsevne som sto utenfor arbeidslivet delmål 2 i IA-avtalen. Da signerte arbeidsgivere som ønsket å jobbe med inkludering en IA-avtale og ble det som kaltes IA-bedrifter. Da hadde man en form for formalisering av samarbeidet gjennom en signert avtale om å samarbeide. Lignende avtaler forekommer også i dag, i form av samarbeidsavtaler mellom NAV og større bedrifter og arbeidsgiverorganisasjoner. Et eksempel på dette er at NAV har en samarbeidsavtale med en arbeidsgiverorganisasjon i bygg- og anleggsbransjen (Regjeringen.no, 2018a). Partnerskap er en samarbeidsmodell som er basert på formelle avtaler mellom organisasjoner om å samarbeide om et felles formål (Andersson et al., 2011). Nå har jo ikke alle arbeidsgivere som samarbeider med NAV en samarbeidsavtale, men i en del saker mener jeg at samarbeidet kan foregå etter samarbeidsmodellen partnerskap. Dersom man ser på informantenes temaer i lys av teorien om modellen partnerskap, så ser det ut til at dette kan være en modell som kan være rimelig godt egnet for inkluderingsamarbeid. Når det gjelder temaet arbeidsmiljø og organisasjonskultur hos arbeidsgiver, vil det være grunn til å tro at en formalisering av samarbeidet mellom NAV og arbeidsgiver kunne gi et insentiv hos arbeidsgiver for å utvikle seg i en mer inkluderende retning. Noe som ifølge informantene vil fremme inkluderingsamarbeid med NAV. Det er imidlertid ingen garanti for dette, som IA-avtalenes manglende resultater på delmål 2 er et eksempel på. Videre, når det gjelder bedriftskjennskap, kjennskap til kandidaten, og evnen til å matche rett kandidat med rett arbeidsgiver, så er det en samarbeidsmodell med høy grad av kompleksitet og forpliktelse. Noe som sett i lys av informantenes uttalelse styrker bedriftskjennskapen og derfor fremmer samarbeid om inkludering mellom NAV og arbeidsgiver. En slik formalisering av samarbeidet vil nok også fremme mulighetene for å kunne bruke mer tid på et inkluderingsamarbeid, da en

formalisering eller en avtale om å samarbeide bør forplikte begge aktører til å investere tid i samarbeidet. Imidlertid er det nok ingen garanti for at et samarbeid skal fungere godt med en samarbeidsavtale i bunnen, men det virker å være et godt utgangspunkt for inkluderingsamarbeid. Derfor virker modellen partnerskap å være en modell som virker å være rimelig godt egnet for inkluderingsamarbeid. Det underbygger at temaene som informantene har fremhevet krever en modell med en viss grad av kompleksitet, for at temaene skal fremme samarbeidet, fremfor å hemme samarbeidet.

Et inkluderingsamarbeid kan også følge samarbeidsmodellen felles *møteplass*. Dette er en modell for samarbeid hvor aktører fra de involverte organisasjoner møtes til et felles kontaktpunkt. Gjerne også sammen med individet det samarbeides rundt. Målet med møtene er ofte å planlegge og samkjøre videre aktiviteter og samarbeid (Andersson et al., 2011). Dette er nok en modell for samarbeid som er ganske vanlig i inkluderingsarbeid. Arbeidsgiver og kandidaten har en kontaktperson i NAV som etter behov kommer innom på et samarbeidsmøte, som regel på arbeidsplassen. Dette er en samarbeidsform som sannsynligvis kan fungere godt i et inkluderingsamarbeid, men forutsetningen er igjen tiden som investeres i samarbeidet. Møtene må være hyppige nok, til at man kan møte alle aktørers behov. Dette er noe vi også kan finne igjen i undersøkelsens informanternes utsagn, da de forteller at de har hatt hyppige møter med arbeidsgiver og kandidaten i inkluderingsamarbeid som har vært vellykket. Argumentasjonen for denne modellen opp mot temaene som informantene har fremhevet blir tilnærmet lik som for modellen «partnerskap». Modellen er godt egnet for inkluderingsamarbeid dersom man har hyppige fellesmøteplasser, da vil temaene fremme samarbeidet. Dersom man har felles møteplass sjeldent og med møter med dårlig kvalitet, vil temaene kunne hemme samarbeidet. Modellen ser ut til å være rimelig godt egnet for inkluderingsamarbeid.

Den kanskje mest egnede og relevante samarbeidsmodellen for inkluderingsarbeid kan se ut til å være modellen *tverrfaglige team*. Her arbeider aktører fra de involverte organisasjonene kontinuerlig sammen over tid. Representantene fra organisasjonene har ofte komplementære ferdigheter og kompetanse som de bringer inn til teamets beste (Andersson et al., 2011). I denne samarbeidsmodellen burde alle temaene som informantene har kommentert som viktige for å få til et inkluderingsamarbeid kunne fremme samarbeidet. Dersom arbeidsgiver og NAV klarer å se seg selv som et team som sammen jobber for samme sak, hvor arbeidsgiver er ekspert på sin bedrift, og NAV komplimenterer med sin kunnskap om inkludering, så tyder mye på at vi har et godt samarbeidsklima. Da er det nærliggende å tro at man vil kunne få et

godt arbeidsmiljø med en inkluderende organisasjonskultur. Det er lite sannsynlig at en bedrift som ikke har en inkluderende tankegang eller ønsker å få det, vil inngå et så komplekst samarbeid med NAV. Organisasjonene som jobber etter denne modellen jobber kontinuerlig sammen over tid, og vil ha god mulighet til å bli godt kjent med hverandre, bli kjent med en kandidat, og man vil ha god mulighet til å matche arbeidsgiver med rett kandidat. Samarbeidsmodellen krever stor grad av tidsbruk hos partene, noe som ifølge informantene vil fremme inkluderingsamarbeidet. Samarbeidsmodellen tverrfaglige team ser ut til å være en samarbeidsmodell som er svært godt egnet for et komplekst uregjerlig problem som inkluderingsamarbeid kan være.

Det er heller ikke slik at man må jobbe etter en modell hele veien for å kunne lykkes. Som teorien sier, så kan man også kombinere flere av modellene. Man kan også samarbeide etter forskjellige modeller på ulike tidspunkter i inkluderingsprosessen. Det ville være ideelt å tenke seg en inkluderingsprosess hvor man i starten arbeider etter modellen tverrfaglige team, men at man så trapper ned samarbeidets kompleksitet etter hvert som kandidaten lykkes i jobben. Avslutningsvis i et vellykket inkluderingsamarbeid vil man kunne samarbeide etter modellen informasjonsutveksling, for å holde øye med kandidaten og kontrollere at det stadig går bra.

Organisasjonene kan fremme inkluderingsamarbeid

I teorikapittelet har jeg presentert San Martin-Rodriguez, Beaulieu, D'amour og Ferrada-Videla (2005) sin teori om hvordan determinanter som påvirker samarbeid kan ligge i tre forskjellige nivåer: Det relasjonelle nivået, det organisatoriske nivået og det systemiske nivået. I undersøkelsen har jeg valgt å spørre først og fremst etter determinanter fra det organisatoriske nivået. Altså faktorer i organisasjonene NAV og arbeidsgiverne som kan påvirke inkluderingsamarbeidet. Informantene i undersøkelsen har fremhevet mange temaer som kan regnes som determinanter eller faktorer som ligger i organisasjonene og som kan påvirke samarbeidet i positiv eller negativ grad. Dette er organisatoriske faktorer både hos NAV og hos arbeidsgiverne. Hos arbeidsgiverne er det særlig arbeidsmiljø og organisasjonskultur som ser ut til å være relevante organisatoriske faktorer som påvirker samarbeidet ifølge informantene. Dette er også forhold som sannsynligvis vil kunne påvirke mer relasjonelle faktorer i et samarbeid som vilje hos enkeltindivider for eksempel. Dersom man har et inkluderende arbeidsmiljø og en inkluderende organisasjonskultur vil det være sannsynlig at aktørene fra disse bedriftene vil være positive bidragsytere inn i en samarbeidsrelasjon. Tilsvarende vil det kunne være en mulighet for at de har egenskaper ved

seg som vil hemme samarbeidet på et relasjonelt nivå dersom de kommer fra en arbeidsgiver med et arbeidsmiljø og en organisasjonskultur som er mindre inkluderende.

Den nye IA-avtalen mangler ordlyden fra de gamle avtalenes delmål 2 om at det skal jobbes med å inkludere flere med nedsatt funksjonsevne inn i bedriftene. Nå er hovedfokus i IA-avtalen sykefraværsoppfølging og å hindre frafall. Imidlertid er det jo slik at det fortsatt er en avtale om å jobbe for et mer inkluderende arbeidsliv. Det innebærer et mer inkluderende arbeidsmiljø og en mer inkluderende organisasjonskultur. Så selv om jeg innledningsvis i denne oppgaven viser til at inkluderingsarbeid med kandidater som står utenfor arbeidslivet er flyttet ut av NAV Arbeidslivssenter som jobber med å følge opp IA-avtalen. Så ser det ut til i lys av informantenes uttalelser om betydningen av arbeidsmiljø og organisasjonskultur, at NAV Arbeidslivssenter fortsatt har en viktig rolle for å inkludere flere som står utenfor. De har en viktig rolle i å påvirke organisatoriske faktorer hos bedriftene som ifølge informantene har stor betydning for å kunne lykkes med inkluderingsamarbeid. De kan påvirke bedriftene til å kunne få et mer inkluderende arbeidsmiljø og en organisasjonskultur som fremmer inkludering. Det vil også øke sjansen for at NAV kan ha et godt samarbeid med bedriften for å inkludere flere som står utenfor arbeidslivet.

Den organisatoriske faktoren vilje til samarbeid i organisasjonene ser ut til å være tungtveiende for inkluderingsamarbeid. Dette temaet ser ut til å være et fokus i NAV. Det er veldig i tiden at arbeidet som gjøres i NAV må få et større preg av oppfølging mot arbeid ute i ordinært arbeidsliv. Dette har særlig vært tema etter gjennomgangen av NAV tilbake i 2015(Ekspertgruppen, 2015). Når det gjelder vilje til inkluderingsamarbeid hos arbeidsgiverne er mitt inntrykk etter undersøkelsen jeg har gjennomført at informantene i det store og det hele mener at viljen er tilstede hos mange arbeidsgivere. Så er det opp til NAV å benytte muligheten til å samarbeide med disse villige arbeidsgiverne. Når det gjelder de arbeidsgiverne som i dag ikke har særlig fokus på å samarbeide med NAV om inkludering, så gjenstår det å se om regjeringens Inkluderingsdugnad vil gjøre en forskjell. Ved å kalle insentivet en «dugnad» så appellerer man nok til noe som tradisjonelt forplikter til bidrag, og det virker som at man på den måten skal vekke et engasjement for inkluderingsamarbeid hos arbeidsgivere som ikke har tenkt i de baner tidligere.

Informantene i undersøkelsen drar også frem flere temaer som handler om organisatoriske faktorer i NAV som ser ut til å påvirke inkluderingsamarbeid med arbeidsgivere. Dette er særlig temaer som virksomhetsorganisering, organisasjonskultur, bedriftskjennskap i NAV, finne og kjenne kandidater, rett kandidat til rett jobb og ikke minst tidsbruk. Ifølge

informantene er det mye positivt i disse temaene som fremmer samarbeidet. En organisatorisk faktor som imidlertid ser ut til å hemme samarbeidet i stor grad er veiledernes store kandidatporteføljer som fører til at veilederne ikke kjenner kandidatene i porteføljene sine godt nok slik at de aldri blir formidlet inn til arbeidsgivere som tilbyr å inkludere. Dette er nok et tema som vi også kan se som en faktor på det systemiske nivået, da det er mange kandidater i NAV-systemet. Dersom man imidlertid velger å se det som en organisatorisk faktor, kan det kanskje åpne for at man lettere kan endre på dette, og se på organisatoriske endringer som kan føre til at veilederne får en bedre oversikt over porteføljene sine og kan lettere sette sine kandidater i kontakt med arbeidsgivere som kan ha mulighet til å inkludere dem. Systemiske faktorer er nok tyngre å endre og krever store prosesser over tid, og i nærmeste fremtid virker det lite trolig at antall kandidater i NAV-systemet vil gå kraftig ned. Det har i alle fall ikke skjedd de siste årene. Hvilke organisatoriske endringer som kan være aktuelle å gjennomføre for å håndtere disse problemene, er et større spørsmål og vanskelig å svare på i denne oppgaven. Her er de behov for mer forskning.

Den organisatoriske faktoren tidsbruk ser også ut til å være et viktig tema for inkluderingsamarbeid. De NAV-ansatte som skal samarbeide med arbeidsgivere om inkludering av kandidater må ha tid til å gjennomføre samarbeidet på en skikkelig måte. De siste årene har det vært gjennomført organisatoriske endringer i NAV, nettopp for å ta høyde for dette. Det er ansatt jobbveiledere som skal arbeide med færre kandidater, slik at de kan følge de opp tettere, blant annet ved å ta i bruk SE-metoden i forskjellige former (Spjelkavik et al., 2020). Forskning har jo vist at slike organisatoriske endringer kan gi en positiv effekt, og at dersom jobbspesialistene har tid til å følge opp kandidatene tett i en inkluderingsprosess, så gir det bedre resultater enn andre tiltak (Nøkleby et al., 2017). Når det gjelder å få arbeidsgiverne til å bruke mer tid på inkluderingsarbeid, og kanskje ikke ha like store krav til effektivitet hos alle i alle situasjoner, virker dette å være en stor utfordring. Samfunnet vårt er veldig effektivisert, og mange av jobbene hvor det tidligere var anledning til å kunne ha en mindre krevende arbeidshverdag virker å forsvinne, også i offentlig sektor. Så får vi se med tiden om budskapet i Inkluderingsdugnaden kan påvirke arbeidsmarkedet vårt i en inkluderende retning.

Oppsummerende og om behov for mer forskning

I diskusjonskapittelet har jeg drøftet oppgavens problemstilling opp mot resultatene jeg har fått ut av undersøkelsen jeg har gjennomført, og i lys av teoriene som jeg har presentert i teorikapittelet. På den måten har jeg forsøkt å besvare oppgavens problemstilling. (Brottveit, 2018, s. 171-172). Teoriene har fungert som en forståelsesramme som forsterker innsikten i hvordan temaene som er funnet i undersøkelsen kan påvirke inkluderingssamarbeid, og hvorfor det er slik.

Når det gjelder forslag til videre forskning, så er det et tema som for meg er fremtredende; Kan Inkluderingsdugnaden vise til bedre resultater enn IA-avtalene når det kommer til inkluderingsarbeid? Når Inkluderingsdugnaden har «satt seg» skikkelig og vært gjeldende en tilstrekkelig periode, vil det være behov for kunnskap om hvordan den påvirker inkluderingsarbeid. Fører inkluderingsdugnaden til at flere mennesker med nedsatt funksjonsevne blir inkludert i arbeidslivet? Foreløpig er nok dette litt tidlig å svare på. Det vil også kunne være interessant med mer kunnskap om kandidatenes og arbeidsgivernes perspektiver på faktorer som påvirker inkluderingssamarbeid, og hva som skal til for å lykkes med inkludering. Det vil være interessant å sammenligne funnene fra slik forskning, med temaer som NAV-ansatte (informantene) har fremhevet som viktige i min undersøkelse.

Konklusjon

Min problemstilling var som følger:

- Hvilke organisatoriske faktorer kan påvirke samarbeid mellom arbeidsgivere og NAV for å inkludere mennesker med nedsatt funksjonsevne som står utenfor arbeidslivet?

Informantene i undersøkelsen har trukket frem en rekke temaer som inneholder organisatoriske faktorer som påvirker samarbeidet mellom NAV og arbeidsgiver. Dette er faktorer som både ligger i organisasjonen NAV og hos de ulike arbeidsgiverne som NAV samarbeider med. Hos arbeidsgiver virker det å være særlig viktig med et inkluderende, godt arbeidsmiljø som springer ut av en inkluderende organisasjonskultur. I NAV virker organisasjonskulturen og virksomhetsorganisering viktige faktorer for samarbeid. Det er viktig at man i NAV oppnår en god bedriftskjennskap til arbeidsgiverne man skal samarbeide med, kjenner kandidatene man skal formidle, og at man klarer å matche rett kandidat til rett arbeidsgiver. Hovedpoenget ser imidlertid ut til å være at inkluderingssamarbeid krever tid fra alle involverte aktører. Man kan se det som et uregjerlig problem som man aldri klarer å løse helt. Et uregjerlig problem man må håndtere i samarbeid med alle involverte aktører gjennom en normativ tilnærming på problemløsningen. Alle temaene som er trukket frem av informantene er avhengig av tidsbruk for at temaene skal virke fremmende på inkluderingssamarbeidet.

Det er bekymringsverdig når flere av informantene gir uttrykk for at arbeidet blir påvirket av at hverken bedriftene eller representanter fra NAV har mye tid til disposisjon. Er dette tilfellet, så står vi ovenfor en fare for at de involverte organisasjonene er dårlig egnet til å drive med samarbeid for inkludering av personer som står utenfor arbeidslivet.

Det ser altså ut til å være en rekke organisatoriske faktorer som påvirker samarbeid mellom NAV og arbeidsgiver for å inkludere flere mennesker med nedsatt funksjonsevne som står utenfor arbeidslivet. Skal man lykkes med samarbeid om inkludering, må aktørene ha anledning til å sette av tid til samarbeidet. Da ser det ut til at forholdene ligger til rette for å kunne lykkes med å inkludere flere mennesker med nedsatt funksjonsevne inn i arbeidslivet. Da er det bare tiden og veien.

Litteraturliste

- Andersson, J., Ahgren, B., Axelsson, S. B., Eriksson, A. & Axelsson, R. (2011). Organizational approaches to collaboration in vocational rehabilitation - an international literature review. *International Journal of Integrated Care*, 11(18 november 2011).
- Arbeidsdepartementet, S. o. (2002-2003). *Nedbygging av funksjonshemmende barrierer*. (St.meld.nr.40). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/5a8122df4dee44a38beb1ca42698b490/no/pdfs/stm200220030040000dddpdfs.pdf>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). *Successful qualitative research : a practical guide for beginners*. Los Angeles, Calif: Sage.
- Breit, E. & Falkum, E. (2015). *Felles læring i lokal handling. Samarbeid om delmål 2 i IA-avtalen*. (Arbeidsforskningsinstituttet, Fou-resultat 2015.).
- Brottveit, G. (Red.). (2018). *Vitenskapsteori og kvalitative forskningsmetoder. Om å arbeide forskningsrelatert*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Bråthen, M. & Svalund, J. (2015). *Økt yrkesdeltakelse for personer med nedsatt funksjonsevne. Kartlegging av måloppnåelse*. (Fafo-rapport 2015:57). Hentet fra <https://www.fafo.no/images/pub/2015/20562.pdf>
- Dahl, E., Wel, K. A. v. d. & Harsløf, I. (2010). *Arbeid, helse og sosial ulikhet* (IS-1774). Helsedirektoratet. Hentet fra https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/arbeid-helse-og-sosial-ulikhet/Arbeid-helse-og-sosial-ulikhet.pdf/_attachment/inline/86c1686a-8166-4ff3-837b-55fc5dc8651f:54aa16a950124eb34669940d1db7c80f527f14b3/Arbeid-helse-og-sosial-ulikhet.pdf
- Dale-Olsen, H., Hardoy, I., Storvik, A. & Torp, H. (2005). *IA-avtalen og yrkesaktivitet blant personer med redusert funksjonsevne*. (Rapport 2005:9). Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Ekspertgruppen. (2015). *ET NAV MED MULIGHETER. Bedre brukermøter, større handlingsrom og tettere på arbeidsmarkedet. Gjennomgang av NAV. Sluttrapport fra Ekspertgruppen, april 2015*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/asd/dokumenter/2015/sluttrapport-ekspertgruppen-nav_9.4.15.pdf
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. London: Prentice Hall.

- Everett, E. L. & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven. Hvordan begynne - og fullføre* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Frøyland, K. & Spjelkavik, Ø. (Red.). (2014). *Inkluderingskompetanse. Ordinært arbeid som mål og middel*. (1. utgave, 2. opplag 2015. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Fyhn, T., Johnsen, T. L., Øyeflaten, I., Jordbru, A. & Tveito, T. H. (2019). *Resultatrapport for kompetanseprosjektet "Mangfold på arbeidsplassen"* (919 408 049). NORCE Norwegian Research Centre. Hentet fra <https://norceresearch.brage.unit.no/norceresearch-xmlui/bitstream/handle/11250/2624405/Resultatrapport%20Mangfold%20på%20arbeidsplassen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Granavolden-plattformen. (2019). *Politisk plattform for en regjering utgått av Høyre, Fremskrittspartiet, Venstre og Kristelig Folkeparti*. . Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/7b0b7f0fcf0f4d93bb6705838248749b/plattform.pdf>
- Grint, K. (2010). *Leadership: A very short introduction*. New York: Oxford University Press.
- Grue, L. (2006). Forståelser og virkemidler. Om funksjonshemming og yrkesaktivitet. I T. Hammer & E. Øverbye (Red.), *Inkluderende arbeidsliv? Erfaringer og strategier*. (s. 103-123). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Head, B. W. & Alford, J. (2015). Wicked problems: Implications for Public Policy and Management. *Administration & Society*, 47(6), 711-739. <https://doi.org/10.1177/0095399713481601>
- IA-Avtalen. (2014). *Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv 4. mars 2014 - 31. desember 2018*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/asd/dokumenter/2014/ia_20142018/signert_ia_avtale.pdf
- IA-Avtalen. (2019). *Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv. Et arbeidsliv med plass for alle. 1.januar 2019 - 31. desember 2022*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/asd/dokumenter/2018/ia-avtalen-2019-2022.pdf>
- IA-avtalen, F. f. (2018). *Målene om et mer inkluderende arbeidsliv - status og utviklingstrekk*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/asd/dokumenter/2018/ia-rapport_2018_web.pdf

- IA-avtalen, O. f. (2016). *Inkluderende arbeidsliv. IA-avtalen 2014-2018 - Underveisvurdering*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/asd/dokumenter/2016/underv eisvurdering-ia-avtalen-alpr.pdf>
- Ingebrigtsen, B. A. & Moe, A. (2015). *Evaluering av NAV Arbeidslivssenters bidrag til måloppnåelse innen delmål 2 og 3 i IA-avtalen*. (NTNU Samfunnsforskning,). Hentet fra <https://samforsk.no/Publikasjoner/2016/Evaluering%20av%20NAV%20Arbeidslivsse nter.pdf>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jeløyaplattdormen. (2018). *Politisk Plattform for en regjering utgått av Høyre, Fremskrittspartiet og venstre*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/e4c3cfd7e4d4458fa8d3d2bb1e43bcbb/plattf orm.pdf>
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2017). *Introduksjon til Samfunnsvitenksapelig Metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johannessen, L. E. F., Rafoss, T. W. & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori? : nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Oslo: Universitetsforl.
- Jortveit, M. (2014). *Inkludering i en flerkulturell skole : en kvalitativ studie av forståelsen av inkludering uttrykt i styringsdokumenter og blant lærere* Universitet i Agder / University of Agder.
- Kvistum, I. (2020). Erna Solberg: For tidlig å se effekten av inkluderingsdugnaden. Hentet 08.03.2020 fra <https://www.handikapnytt.no/erna-solberg-for-tidlig-a-se-effekten-av- inkluderingsdugnaden/>
- Martín-Rodríguez, L. S., Beaulieu, M.-D., D'Amour, D. & Ferrada-Videla, M. (2005). The determinants of successful collaboration: a review of theoretical and empirical studies. *Journal of interprofessional care*, 19 Suppl 1, 132-147.
- NESH. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Oslo: De nasjonale forskningsetiske komiteene. Hentet fra https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som- pdf/60125_fek_retningslinjer_nesh_digital.pdf

- Norwich, B. (2005). Inclusion: Is it a matter of evidence about what works or about values and rights? *Education 3-13*, 33(1), 51-56.
<https://doi.org/10.1080/03004270585200091>
- NOU 2012:14. (2012). *Rapport fra 22. juli-kommisjonen : oppnevnt ved kongelig resolusjon 12. august 2011 for å gjennomgå og trekke lærdom fra angrepene på regjeringskvartalet og Utøya 22. juli 2011. Avgitt til statsministeren 13. august 2012* (Norges offentlige utredninger (tidsskrift : online)). Hentet fra
<https://www.regjeringen.no/contentassets/bb3dc76229c64735b4f6eb4dbfcdbe8/no/pdfs/nou201220120014000dddpdfs.pdf>
- Nøkleby, H., Blaasvær, N. & Berg, R. C. (2017). *Supported Employment for arbeidssøkere med bistandsbehov: en systematisk oversikt* (978-82-8082-825-5). Hentet fra
<https://www.fhi.no/globalassets/dokumenterfiler/rapporter/2017/supported-employment-for-arbeidssokere-med-bistandsbehov-rapport-2017-.pdf>
- Ose, S. O. (2013). *Rapport. Evaluering av IA-avtalen (2010-2013)*. (Sintef. Rapportnr. 60F078.). Hentet fra <https://www.sintef.no/globalassets/upload/helse/arbeid-og-helse/rapport-evaluering-av-ia-avtalen-2010-13.pdf>
- Regjeringen.no. (2018a). Byggebransjen og NAV skreiv under rekrutteringsavtale. Hentet 07.03.2020 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/byggebransjen-og-nav-skreiv-under-rekrutteringsavtale/id2617107/>
- Regjeringen.no. (2018b). Inkluderingsdugnadens innsatsområder. Hentet 06.02.2020 fra <https://www.regjeringen.no/no/sub/inkluderingsdugnad/inkluderingsdugnadens-tre-innsatsomrader/id2613186/>
- Regjeringen.no. (2019). Ny IA-avtale for hele arbeidslivet. Hentet 15.02.2020 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/ny-ia-avtale-for-hele-arbeidslivet/id2622974/>
- Rittel, H. & Webber, M. (1973). Dilemmas in a general Theory of Planning. *Policy Sciences*, (4 (1973)), 155-169.
- Spjelkavik, Ø., Enehaug, H., Klethagen, P. & Schafft, A. (2020). *Arbeidsinkludering og mentor. Inkluderingskompetanse gjennom samskaping*. (2020:01). OSLOMET - ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET AFI. Hentet fra
https://fagarkivet.oslomet.no/en/item/asset/dspace:18261/r2020_01_Arbeidsinkludering%20og%20mentor%20sluttrapport.pdf
- Thornquist, E. (2018). *Vitenskapsfilosofi og vitenskapsteori for helsefag*. Bergen: Fagbokforlaget.

Vabø, M. (2014). Dilemmaer i velferdens organisering. I M. Vabø & S. I. Vabo (Red.), *Velferdens Organisering* (s. 11-28). Oslo: Universitetsforlaget AS.

Østfold, H. i. (2018). Forskningsetiske retningslinjer til forskere ved HiØ. Hentet fra <https://www.hiof.no/for-ansatte/arbeidsstotte/forskningsstotte/regelverk-personvern%20og-etikk/forskningsetikk/forskningsetiske-krav-til-forskere-ved-hio/>

Vil du delta i forskningsprosjektet ”Inkludering i arbeidslivet”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvilke faktorer i de involverte organisasjonene som kan fremme muligheten for rekruttering av folk med nedsatt funksjonsevne. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Igjennom Intensjonsavtalene om et mer inkluderende arbeidsliv i perioden 2001 til og med 2018 har det vært en målsetting å arbeide for inkludering av mennesker med nedsatt funksjonsevne som står utenfor arbeidslivet. I hele perioden har man hatt store problemer med å vise til resultater på dette området, og arbeidsledigheten blant mennesker med nedsatt funksjonsevne har holdt seg relativt stabil. Tidligere gjennomført forskning på området har imidlertid pekt på at det ligger et stort potensial for å lykkes bedre med inkludering, i å styrke samarbeidet mellom partene i arbeidslivet og myndighetene/NAV. Dette har gjort at jeg mener det er viktig å se på faktorer i organisasjonene som kan legge til rette for at et slikt samarbeid kan finne sted. I forskningsprosessen ønsker jeg å gjennomføre inntil 10 intervjuer med representanter fra NAV som har jobbet med inkludering av folk med nedsatt arbeidsevne, samt representanter fra bedrifter som har erfaring fra samarbeid med NAV om inkludering av folk med nedsatt funksjonsevne.

Problemstilling for prosjektet er:

Hvilke organisatoriske faktorer kan ha betydning for inkludering i arbeidslivet?

Forskningsspørsmål:

Hvilke organisatoriske faktorer kan ha betydning for inkludering av mennesker med nedsatt funksjonsevne inn i arbeidslivet?

Svarene skal brukes til min masteroppgave i masterstudiet «Tverrfaglig samarbeid i helse- og sosialsektoren» ved Høgskolen i Østfold, avdeling Fredrikstad. Oppgaven skal etter planen ferdigstilles våren 2020.

Svarene du avgir skal ikke brukes til annet enn ovennevnte formål.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen i Østfold, avdeling helse- og velferd, Fredrikstad er ansvarlig for prosjektet.

Veileder for prosjektet er førsteamanuensis Ragnhild Fugletveit som kan kontaktes på telefon 984 99 179.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

For å finne intervjupersoner som vil kunne bidra til å belyse problemstilling og forskningsspørsmålene har jeg foretatt et strategisk utvalg av personer som jeg vet har erfaring med arbeid med inkludering av mennesker med nedsatt funksjonsevne. Du får med andre ord spørsmål om å delta i forskningsprosjektet fordi du har erfaring med arbeid med inkludering av mennesker med nedsatt funksjonsevne.

Jeg har fått dine kontaktopplysninger gjennom mitt arbeid i NAV, eller i kontakt med kollegaer i NAV som kjenner litt til din arbeidshverdag.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du takker ja til å delta i prosjektet, vil jeg gjerne invitere til et intervju med deg. Intervjuet vil ha en varighet på ca. 45 minutter. Intervjuformen vil være det som kalles et halvstrukturert kvalitativt intervju. Det vil si at jeg har en intervjuguide som utgangspunkt, men at det er rom for oppfølgingsspørsmål og utdypingsspørsmål i intervjuet.

De viktigste spørsmålene vil omhandle faktorer for samarbeid for å få til inkludering av mennesker med nedsatt funksjonsevne.

Jeg ønsker å gjøre lydopptak av intervjuet ved hjelp av en app på Iphone. Appen heter Diktafon og er utviklet av Universitetet i Oslo. Lydfilen blir automatisk lastet opp i en sikker database, og aldri lagret på telefonen. Etter at forskningsprosjektet er ferdigstilt, blir lydfilen slettet. Jeg vil gjennomføre en transkripsjon av lydfilen, hvor jeg gjør den om til tekst. Teksten vil være anonymisert, og ikke mulig å spore tilbake til deg.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Kun jeg som student vil ha tilgang til lydfilen med intervjuet. Student og veileder Ragnhild Fugletveit v/ Høgskolen i Østfold, vil kunne ha tilgang til transkribert og anonymisert tekst.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil studenten erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Datamaterialet vil bli lagret på en beskyttet forskningsserver. Anonymisert materiale vil kunne bli lagret på en privat minnepenn som vil bli oppbevart på et sikkert sted.

Du som deltaker vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen av prosjektet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes våren 2020. Ved prosjektslutt blir alle personopplysninger som navneliste, lydfil eller transkribert og anonymisert intervju makulert eller slettet. Kun masteroppgaven/publikasjonen i seg selv vil bli tilgjengelig etter prosjektslutt. Publikasjonen vil være tilgjengelig for offentligheten.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Høgskolen i Østfold. Avdeling Fredrikstad, ved *Ragnhild Fugletveit, veileder for prosjektet og kan kontaktes på telefon 984 99 179*. Vårt personvernombud er: *Martin Gautestad Jakobsen, epost: martin.g.jakobsen@hiof.no*
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Ragnhild Fugletveit
Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Martin Holth
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Inkludering i arbeidslivet», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

☐ å delta i intervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, våren 2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide

1. Hvilken utdanningsbakgrunn har du? Og hvor mange år har du jobba med inkludering av mennesker med nedsatt funksjonsevne?
2. Kan du si litt om din arbeidshverdag, og hvordan du arbeider med inkludering av folk med nedsatt funksjonsevne som står utenfor arbeidslivet?
3. Kan du beskrive hvordan dere er organisert for å følge opp denne målgruppa?
4. Hva legger du i begrepet «Inkludering»?
5. Hva legger du i begrepet «nedsatt funksjonsevne»?
6. Hvilken innvirkning har tidligere IA-avtalens delmål 2 og nå Inkluderingsdugnaden på din arbeidshverdag?
7. Hva tenker du om behovet for samarbeid mellom partene i arbeidslivet og NAV for å lykkes med inkludering?
8. I hvilken grad opplever du at de involverte organisasjonene tilrettelegger for at man skal kunne lykkes med inkludering, og eventuelt på hvilken måte?
9. Hvis du tenker deg en opplevd suksesshistorie hvor en arbeidsledig person med nedsatt funksjonsevne har fått jobb som en følge av inkluderingsarbeid. Hva fungerte godt i samarbeidet som førte til at dere lykkes?
10. Eventuelt en historie hvor man ikke lykkes. Hva kan ha vært medvirkende årsaker til at samarbeidet ikke førte frem?
11. Hva kan være andre faktorer i de involverte organisasjonene som vanskeliggjør samarbeidet mellom partene? Eventuelt hvilke faktorer?

12. Kan det være andre faktorer i de involverte organisasjonene som styrker mulighetene for samarbeidet mellom partene? Eventuelt hvilke faktorer?
13. Har du klientportefølje? Dersom du har, på hvilken måte har du innflytelse har du på antall klienter i din portefølje, og hvor mange klienter er det i porteføljen?
14. Sammenheng mellom mål og midler. I hvilken grad opplever du at organisasjonen du arbeider i har avklart og tilgjengeliggjort midlene som skal tas i bruk for å nå mål om økt inkludering av mennesker med nedsatt funksjonsevne?
15. Effektivitet. I hvilken grad opplever du at krav til effektivitet i bedriften er til hinder for eller fremmer mulighet for inkludering, og hvordan kan dette spille inn på samarbeidet?
16. I hvilken grad føler du at dagens verktøy og regelverk for å få til inkludering av målgruppen fremmer eller er til hinder for samarbeidet som skal til for å lykkes?
17. I hvilken grad opplever du at private organisasjoner ser inkludering som et samfunnsansvar som de har, og i hvilken grad kan dette påvirke samarbeidet med dem?
18. Sentralisering/desentralisering av beslutningstaking. I hvilken grad har du frihet til å ta egne avgjørelser i samarbeidet om inkludering, og hvordan og i hvilken grad kan det påvirke samarbeidet?
19. Organisasjonskultur. Gjennomgang av IA-avtalenes resultater viser at det kan ha vært en organisasjonskultur i Arbeidslivssentrene som har medført at fokus på inkludering av målgruppen har måttet tre til side for fokus på sykefraværsoppfølging. I hvilken grad føler du at dette stemmer, og hvordan påvirker det samarbeidet med arbeidsgivere?

Stikkord:

- Man kan starte med åpne spørsmål, så kan man komme mer inn på konkrete spørsmål om spesifikke faktorer dersom de ikke kommer som svar i de første spørsmålene.

Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Inkludering i arbeidslivet

Referansenummer

634352

Registrert

29.05.2019 av Martin Holth - martin.holth@hiof.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Østfold / Avdeling for helse og velferd

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Ragnhild Fugletveit, ragnhild.fugletveit@hiof.no, tlf: 98499179

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Martin Nordhagen Holth, martin_holth@hotmail.com, tlf: 41909690

Prosjektperiode

01.06.2019 - 01.08.2020

Status

29.05.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

29.05.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 29.05.2019. Behandlingen kan starte. MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn

en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.08.2020. LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a. PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
 - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet
- DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned. FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32). Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon. OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet! Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)