



# METODEUTPRØVING NY SJANSE

FOR IMDI 2010

- 
- Rekruttering av deltakere
  - Veiledningsmetodikk
  - Formidling til arbeidslivet
- 

Stiftelsen Mangfold i arbeidslivet (MiA)

Whyn Lam, Multikulturelt Initiativ og ressursnettverk (MIR)

Tina Eriksen-Deinoff, Human Effect AS

Eli K. Langset, MiA

Redaktør: Eli K. Langset



# Forord

Vi vil gjerne takke alle samarbeidspartnere for deres bidrag til dette metodeutprøvningsprosjektet, både i de utvalgte Ny sjanse prosjektene, rekrutteringsbyrået Inkludi og IMDi sentralt.

Vi takker for spørsmål, kommentarer og bidrag fra våre faglige samarbeidspartnere i Stiftelsen Mangfold i arbeidslivet (MiA) Gunnhild Aakervik og Rolf U. Aakervik, Rowena Buenaventura Teodocio fra Enhet for mangfold og integrering, Oslo kommune, Randi Ona i Ona Fyr, LØFT-ekspert Gro Langslet og designer Jannike Flaten.

En rapport som dette kan bare vise en liten flik av en kompleks virkelighet. Fortsatt er det mye vi ikke helt vet om den sosiale påvirkningen/veiledningen av deltakere i slike prosjekter. Men vi ser at det veilederne gjør virker, for Ny sjanse-prosjektene har oppnådd til dels svært gode resultater.

Formålet med denne rapporten har derfor vært å skildre både anvendelsen av veiledningsmetodene som MI og LØFT, og den veiledningsadferden som vi har observert. Ved å gjengi dette stoffet på en systematisk måte, håper vi at rapporten kan bidra til å spre de gode erfaringene. Det er viktig med utforskende og inspirert praksis i prosjekter som Ny sjanse, siden veiledningsfeltet som fag er i utvikling og rammene til prosjektene kan bli endret i framtiden. Rapporten viser at Ny sjanse prosjektene også gjør aktivt bruk av gode samarbeidspartnere utenfor prosjektene.

Det er lagt vekt på å beskrive prosesser og veivalg fra veiledere/prosessledere for å henlede lesernes oppmerksomhet både på hva som kunne være de kritiske handlinger som gjorde at prosessene tok av, og for å gjengi de viktige rammene rundt prosessene, som bidro til kontinuitet og helhetlig faglig kvalitet i arbeidet.

Likevel kommer vi ikke bort fra erkjennelsen om at veilederens tilstedeværelse i den aktuelle dialogen er en kritisk faktor for suksess. Evnen til å fange opp og bygge videre på spirer til endring og utvikling blir det avgjørende punktet for hvor og hvordan veisøker vil bevege seg videre.

Vi vil derfor gjerne avslutte med en kommentar fra Gro Langslet, LØFT –ekspert og veileder til inspirert praksis:

***”Spørsmålene er intet verdt uavhengig av responsen dere får! Dere må “danse” med svarene dere får. Alt annet er verdiløst.”***

---

<sup>1</sup> Av hensyn til anonymisering kan vi dessverre ikke nevne spesifikke prosjekter i dette forordet.

# Innhold

<b>1.</b>	<b>Beskrivelse av oppdraget.....</b>	<b>10</b>
1.1.	Målsetting med prosjektet.....	10
1.1.1.	Delmål.....	10
1.2.	Ny sjanse prosjektene - formål.....	10
1.2.1.	Målgruppe i Ny sjanse.....	10
1.2.2.	Generelle vilkår for programinnhold.....	10
1.2.3.	Målgrupper i Ny sjanse prosjektene i denne rapporten.....	11
<b>2.</b>	<b>Utprøving og tilpasning av eksisterende veiledningsmetodikk.....</b>	<b>12</b>
2.1.	Mål med del-oppdraget.....	12
2.1.1.	Bakgrunn for metodeutprøving av veiledningsmetodikk i Ny sjanse.....	12
2.1.2.	Spisset målfokus – justert forståelse av metodene LØFT og MI.....	12
2.1.3.	Forståelse av veiledningssituasjonen og valg av analytiske perspektiver.....	12
2.3.	Veiledning i prosjektene med LØFT og MI som bakgrunnsteppe.....	14
2.3.1.	Forståelse av metodene LØFT og MI.....	14
2.3.2.	LØFT og MI som tankesett i sak og prosess.....	15
2.3.3.	LØFT og MI som dialogmetoder.....	15
2.4.	Observasjon av veiledning i Ny Sjanse-prosjektene.....	17
2.4.1.	Målgrupper.....	17
2.4.2.	Hva veiledningen omfatter.....	17
2.5.	De tre Ny sjanse prosjektene.....	17
2.5.1.	Bydel A veiledningsmetodikk ungdom.....	18
2.5.2.	Bydel B Veiledningsmetoder for kvinner med sosialstønad.....	22
2.5.3.	Ny sjanse prosjektet By C veiledningsmetoder: Ungdom og selvforsørgende kvinner.....	30
2.6.	Metodisk kommunikasjon i veiledningsdialogen.....	39
2.6.1.	Hovedinntrykk fra samtalene.....	40
2.6.2.	Typiske trekk ved observerte veiledningssamtaler.....	40
2.6.3.	Vurdering av metodenes betydning for resultatet.....	41
2.6.4.	Bruk av metodene Løft og MI.....	41
2.6.5.	Oppsummering av veiledningspraksis.....	41
2.6.6.	Konklusjon: Overføringsverdi og anbefalinger videre.....	44
<b>3.</b>	<b>Metodeutprøving 2: Bruk av rekrutterings- og bemanningsbyrå.....</b>	<b>46</b>
	(Ny Sjanse i samarbeid med Inkludi).....	46
	Mål og forutsetninger med bruk av bemanningsbyrå til formidling av kandidater.....	46
3.1	Forståelse av oppdraget.....	46
3.1.1.	Forståelse av formidlingsklare kandidater.....	46

3.1.2.	Framtidig mulig forståelse av formidlingsklare kandidater .....	47
3.2.	Generell struktur og gjennomføring i byråets formidlingsprosess.....	448
3.2.1.	Generelle trekk ved «ordinær formidling av arbeidskraft» .....	448
3.2.2.	Identifisering av potensiell arbeidsgiver .....	448
3.2.3.	Intervju av kandidater .....	49
3.2.4.	Veiledning til arbeidssøker .....	49
3.2.5.	Kopling av arbeidssøker og arbeidsgiver.....	49
3.2.6.	Alternativ strategi – justering av rekrutteringsplan .....	49
3.2.7.	Ved inngåelse av arbeidskontrakt.....	50
3.2.8.	Avslutning av rekrutteringsoppdraget.....	50
3.3.	Erfart forløp i 3 Ny Sjanse-prosjekter høsten 2010 .....	50
3.3.1	Fellestrekk og erfaringer for alle tre kommunene.....	50
3.3.2	Inkludis arbeid med kandidater .....	50
3.3.3.	Metoder som Inkludi har brukt overfor kandidatene .....	52
3.3.4.	Nærmere beskrivelse av Inkludis intensjon med arbeidet med kandidaten .....	53
3.3.5.	Konkrete observasjoner innhentet fra intervjuer med kandidater .....	53
3.4.	Inkludis arbeid med potensielle arbeidsgivere (kunder) .....	55
3.4.1.	Metoder som ble brukt overfor potensielle arbeidsgivere (kunder) .....	55
3.4.2.	Nærmere beskrivelse av Inkludis intensjon med arbeidet med arbeidsgiver(e) .....	57
3.4.3.	Konkrete observasjoner innhentet fra førstegangsbesøk hos potensiell arbeidsgiver .....	57
3.5.	Erfaringer i samarbeidet med de enkelte kommunene i Ny Sjanse .....	58
3.5.1	Fokuserte pluss-sider i samarbeidet.....	59
3.5.2	Forhold som kunne vært bedre.....	60
3.5.3.	Læringserfaringer.....	61
3.6.	Resultatoppnåelse i fht oppnådd varig arbeid uten lønnstilskudd .....	61
3.6.1.	Kvalitativ vurdering av resultatoppnåelse etter 4 måneder .....	61
3.6.2.	Kvantitativ vurdering av resultatoppnåelse etter 4 måneder .....	62
3.6.3.	Kompetanseoverføring til Ny sjanse prosjektet.....	64
3.7.	Gode grep i formidling av kandidater til arbeidslivet.....	64
<b>4.</b>	<b>Rekruttering av kvinner som ikke er avhengig av sosialhjelp til Ny Sjanse .....</b>	<b>66</b>
4.1.	Bakgrunn og mål for valg av fokus .....	66
4.2.	Fremgangsmåte for rekruttering.....	66
4.2.1.	Bred rekruttering.....	66
4.2.2.	Rekruttering gjennom offentlige instanser .....	67
4.2.3.	Den første kontakten i rekrutteringsprosessen .....	67
4.2.4.	Skriftlig informasjon .....	67
4.2.5.	Muntlig informasjon .....	68
4.3.	Rammer og kriterier for deltakelse .....	68
4.4.	Suksessfaktorer .....	68
4.5.	Organisering.....	69
4.6.	Utfordringer.....	69
4.7.	Kvinnenes egne utsagn om prosjektet.....	69
4.8.	Generelle kjennetegn ved deltakerne.....	69
4.9.	Gode grep for rekruttering av kvinner.....	70

<b>Summary</b> .....	71
<b>Litteraturliste</b> .....	73
<b>Metode</b> .....	75
<b>Vedlegg:</b>	
Vedlegg 1. Mål og resultater i Ny sjanse Bydel A .....	78
Vedlegg 2. Aktiviteter Ny sjanse By C .....	79
Vedlegg 3. Tilrettelegging av norskundervisning, By C .....	80
Vedlegg 4. Mål og resultater i Ny sjanse By C .....	81
Vedlegg 5. Resultater i Ny sjanse Bydel B .....	83
Vedlegg 6. Generisk forløp (eksempel) på oppfølging av kandidater med innhold og tidslinje.....	85

# Sammendrag

Prosjektet "Ny sjanse metodeutprøving" har bidratt til utprøving, tilpasning, systematisering og dokumentasjon av effektive metoder for inkludering i arbeidslivet av målgrupper i Ny sjanse-prosjekter. Resultatene skal gjøres tilgjengelig for andre Ny Sjanse-prosjekter, NAV og andre som arbeider med de aktuelle målgruppene. Prosjektet er bestilt og finansiert av IMDi.

## **Følgende delmål er gjennomført:**

- a) en utprøving og tilpasning av to eksisterende metoder til Ny sjanse prosjekter i aktuelle kommuner som har søkt om Ny sjanse-midler 2010.
- b) en dokumentasjon og systematisering av metoder et valgt rekrutterings- og bemanningsbyrå anvender for å formidle personer fra målgruppen i utvalgte Ny sjanse-prosjekter til arbeidslivet
- c) en dokumentasjon og systematisering av metoder for å rekruttere hjemmeværende kvinner til Ny sjanse prosjekter (ut i arbeidslivet)

## **De aktuelle veiledningsmetodene som ble utprøvd og dokumentert er:**

- Løsningsfokuset tilnærming (LØFT)
- Motivational Interview (MI), heretter kalt motiverende samtale

Målet med dokumentasjonen i prosjektet var å finne ut hvordan prosjektene arbeidet metodisk og hvilke eventuelle tilpasninger av metodene de hadde utviklet som fungerte godt i forhold til målgruppene for Ny sjanse.

Tidlig i samarbeidet med de tre utvalgte Ny Sjanse-prosjektene ble det tydelig at en fokusering kun på veiledningssamtalene med de ulike deltakerne ville gi et mangelfullt bilde av deres praksis. LØFT og MI fungerer som et bakgrunnstappe for mange grep som gjøres for å hjelpe arbeidssøkeren mer enn som rendyrkede samtalemetoder. De tre Ny sjanse prosjektene har valgt forskjellige strategier og tiltak for å kvalifisere og bidra til at deltakere kommer inn i arbeidslivet.

## **Bydel A: Ungdom**

I den ene bydelen var fokuset arbeidsledig ungdom fra 17-25 år. De fokuserte først på kartlegging av ungdommenes ståsted og utfordringer. Dette er helt i tråd med metodikken i motiverende samtaler, som var den foretrukne metoden i dette prosjektet. Det ble videre sett etter fellestrekk og utfordringer hos ungdommene, slik at de kunne delta på gruppeaktiviteter med kvalifiserende innhold, f.eks økonomi og konfliktløsningskurs. Deltakelse i gruppeaktiviteter kan forsterke individuelle endringsprosesser ved støtte og motivasjon i fellesskapet.

Det ble også arbeidet aktivt med ansvarliggjøring av ungdommene i forhold til utvelgelse og kontakt med praksisplassen, noe som kan bidra til et sterkere eierskap til egen utviklingsprosess.

Ny sjanse prosjektet i denne bydelen fokuserte mye på å kommunisere på ungdommenes premisser med aktiv bruk av IKT og tekstmeldinger, samt fleksibilitet i forhold til tidsbruk, og fanget dermed opp kimer til endringsmotivasjon. Felles bruk av dataverktøy i veiledningen og påfølgende anerkjennelse av ungdommenes dataferdigheter i informasjonssøk, fungerte som en katalysator for et positivt mestringsfokus i veiledningene som smittet over til andre temaer.

## **Bydel B: Kvinner sosialhjelpsmottakere**

Det siste Ny sjanse prosjektet hadde målgruppen kvinner som var sosialhjelpsmottakere, og flere av dem hadde helseplager. De la vekt på å ha et helhetlig familieperspektiv i veiledningsopplegget. Gjennom å se på hele familien og bidra til å løse eventuelle utfordringer gjennom NAV-systemet, bidro de til å gjøre det lettere for kvinnene å komme ut i arbeidslivet.

De anvendte også en systematisk kartlegging av utfordringer og muligheter for hver enkelt deltaker som ble dokumentert i "Arena"<sup>1</sup>. Dette ga grunnlag for planlegging av tiltak i samarbeid med deltaker, og ville kunne gjenfinnes av andre som ev. overtok oppfølgingsansvar etter Ny sjanse prosjektet.

Ny sjanse prosjektet i denne bydelen la vekt på å fremme mestring hos deltakerne, og å se på det som fungerer. Dette er et viktig perspektiv i LØFT-metoden.

For å bidra til at kvinnene ble mer aktive og kom i gang med kvalifisering og tilnærming til arbeidslivet, introduserte de først små forpliktelser, som gradvis økte i omfang. For eksempel kunne de starte med deltakelse i en aktivitet en dag i uken, og siden øke til flere dager og med norskopplæring.

Siden flere av kvinnene hadde helseproblemer, ble det ofte innledet et samarbeid med behandlende lege, med tillatelse fra kvinnene i programmet. Dermed kunne de finne tillitvekkende løsninger og aktiviteter som ble tilpasset kvinnenens helsetilstand.

En strategi som unntaksvis ble anvendt var å bruke vilkår om deltakelse i aktiviteter som grunnlag for utbetaling av sosialhjelp. Dette hadde fungert positivt motiverende i de erfarte tilfellene.

Flere av kvinnene hadde behov for hjelp til arenarydding i forhold til økonomi, bolig osv., og dette var en forutsetning for at de kunne delta i programmet. For å bygge opp et nettverk for kvinnene startet de en kvinnegruppe der de hadde aktiviteter som tilberedning av mat, turgåing, data og andre kvalifiserende aktiviteter på programmet.

Ny sjanse prosjektet i denne bydelen hadde også strategier for lokalsamfunnsarbeid. De hadde avtale med den lokale Frivillighetssentralen om tilberedning og servering av middag med jevne mellomrom, og dette ble svært positivt mottatt av brukerne. I den grad dette spres via nettverk til arbeidsgivere lokalt, vil det i neste omgang kunne være nyttig i tilknytning til forespørsel om praksisplasser.

### **By C: Ungdom og selvforsørgende kvinner**

I By C la de vekt på MI, og i noen grad bruk av LØFT-metoden. I dette prosjektet var det flere ansatte, og et arbeidsmiljø preget av løpende refleksjon om veiledningspraksis og utfordringer/løsninger for deltakerne. Det medførte at flere veiledere kom med innspill i forhold til hver veisøker, og man sikret dermed flere perspektiver. Det ble også lettere for veilederne å legge fra seg utfordringer knyttet til enkeltdeltakere siden dette var teamet sitt ansvar, og ikke bare den enkelte veileders. Samtlige veiledere viste en aktiv holdning til refleksjon over egen veiledning. Dette er nyttig for å fremme en reflektert og kunnskapsbasert praksis, og kvalitet i tjenestene.

Dette Ny sjanse programmet hadde et felles oppstartskurs for deltakerne. Dette ga utgangspunkt for å arbeide videre med individuelle planer, og bidro i tillegg til en utvikling av deres sosiale nettverk og motivasjon for å delta. Det gjorde også at deltakerne ble kjent med flere av veilederne, slik at de kunne ta kontakt med dem seinere, og utnytte fleksibiliteten i veiledningsteamet.

Det ble lagt vekt på å ha god tilgjengelighet for deltakerne ved at veilederne hadde "åpen dør" og sto til disposisjon for veiledning når deltakerne hadde en modnet endringsmotivasjon, noe som er et hovedpoeng innen MI.

Veilederne forsøkte å møte deltakerne på deres eget ståsted, og rulle med motstand som kan oppstå i veiledningen, dvs. ta et skritt tilbake og reflektere deltakerens synspunkter. Dette gir en mulighet til å utforske og finne løsninger for hva som hindrer endring, og er en viktig teknikk innen MI. Det var også mye fokus på å gi positive tilbakemeldinger til deltakerne når de mestret en aktivitet i programmet, noe som kan styrke deltakernes motivasjon til å fortsette endringsprosessen.

---

<sup>1</sup> Arena er saksbehandlingssystemet i NAV.



Ny sjanse veilederne framhevet viktigheten av riktig dimensjonering av oppfølgingen av deltakere. De fokuserte på individuelle behov og tilgjengelighet. Her var fokuset på hensiktsmessighet i forhold til progresjon og endring, ikke på struktur for strukturens egen del. Dette er et viktig poeng, fordi for mye oppfølging og ”endringsmas” kan medføre motstand fra veisøker, og dermed forsinke endringsprosessen.

I veiledningen av kvinner, anvendte de flere strategier for å bygge relasjoner med deltakerne, møte kvinnene ut fra deres ståsted og støtte mestringsfokus. I veiledningssamtalene hadde de fokus på aktiv tillitsbygging, avdekking og styrking av kompetanse, deling av erfaringer og åpenhet for ”alle” temaer, slik at de kunne få tak i, og bidra til å løse utfordringer som hindret deltakelse i arbeidslivet.

Veiledningen av ungdom dreide seg mye om arenarydding. Flere hadde store økonomiske utfordringer, og det å tilby kontakt, stille refleksjonsspørsmål og følge opp samtalene var viktige prioriteringer. I tillegg hadde mange ungdommer utbytte av Ny sjanse veiledere som referansepersoner.

Deltakerne fikk også tilbud om et mentorprogram, med mentorer fra arbeidslivet. Dette ga blant annet realistisk og nyttig intervju trening for deltakerne.

Norskopplæringen for deltakerne var en integrert del av programmet, med lærer på det samme kontoret. Dette ga muligheter til et skreddersydd og tilpasset opplegg for deltakerne, og undervisningen fulgte de samme grunnprinsippene som veiledningen.

### **Hovedinntrykk fra veiledningen i prosjektene**

Materialet fra selve veiledningssamtalene viser at veisøkerne selv kom med egne forslag og ideer. Men samtidig ser man at veilederne dominerer i antall forslag/ideer til hva som kan gjøres. Veilederne støtter og forsterker tydelig veisøkernes utsagn. Her kunne flere åpne spørsmål og mer fokus på samtaleverktøy fra LØFT og MI muligens bidratt til at veisøkerne hadde blitt mer aktive og fått en sterkere indre forankret motivasjon. Når veileder i stor grad styrer samtalene, fører dette til større grad av ytre forankring hos deltakerne, og avhengighet av ytre påvirkning for å komme videre i endringsprosessene.

### **Formidling til arbeidslivet**

I den andre metodeutprøvingen, knyttet til forsøk med Inkludi som formidler av deltakere fra Ny sjanse til arbeidslivet, gir rapporten et bilde av prosessens første 4 måneder. Dette er inklusiv etablering av et helt nytt samarbeid mellom Ny Sjanse-prosjektene og ekstern aktør. Begrepet *formidlingsklare kandidater* ble tillagt ulike tolkninger av henholdsvis Inkludi og Ny sjanse prosjektene. Dette resulterte i store forskjeller i hvordan de så på og arbeidet med formidlingsprosessen til av deltakerne til arbeidslivet.

### **Hovedforskjellene mellom prosjektenes og Inkludis arbeidsmåte i rekruttering til fast arbeid har vært:**

- Inkludi arbeider kun med fast varig arbeid som målsetning, mens prosjektene også jobber med sysselsetning/aktivitetsfokus som viktige delmål på veien.
- Inkludi ”selger” en kandidat og bidrar aktivt til at kandidaten framstår som *best til jobben* overfor arbeidsgiver, mens prosjektene appellerer til å ta inn kandidaten og høste erfaringer.
- Inkludi jobber parallelt med *multiple* mulige arbeidsgivere/stillinger til hver kandidat og motiverer for kombinerte alternative jobbkontrakter som til sammen fyller årsverket, mens prosjektene har jobbet mer én til én.
- Inkludi arbeider med arbeidsgiver som *kunde* og selger sin kompetanse for å skaffe best egnet kandidat til jobben (ber ikke om plass for en praktikant). De tilbyr med flere mulige kandidater til hver stilling.

### **Temaer som berøres både i prosjektenes og Inkludis arbeidsmåte i rekruttering til fast arbeid har vært:**

- Begge parter ser på jobbsøk som en prosess. Inkludi bruker CV og referanser som *styringsverktøy*, og stiller sterkere krav til dokumenterbar kompetansebygging og presentasjonsform enn prosjektene.
- Begge parter arbeider tett og individuelt med hver kandidat. Inkludi arbeider mer målrettet med å innfri arbeidsgiverens krav og trener kandidaten til å *vinne* intervjuet.
- Begge tar basis i kandidatens ønsker og forutsetninger. Inkludi snakker ”kun” om det som er relevant for å få et varig, fast arbeid, mens prosjektene tar for seg ”hele livssituasjonen” til kandidaten og ser på aktivitet/sysselsetting som like viktig.



### **Rekruttering av kvinner til prosjektene**

Dokumentasjon av rekrutteringsprosessene for kvinner til Ny sjanse-prosjektene ble gjennomført ved intervjuer av prosjektmedarbeidere og deltakere i tre utvalgte prosjekter.

Kontakt via løst koblede nettverk er gjennomgående den mest effektive metoden etter at prosjektene har kommet i gang. Det er i første runde, når prosjektene starter opp, at det er vanskeligst. Da avhenger det av bydelen eller kommunens allerede eksisterende kontakt med innvandremiljøene. Det er store forskjeller mellom de tre prosjektene. Noen gikk bredt ut i innvandremiljøene, mens andre brukte eksisterende nettverk.

Noen av bydelene hadde lang erfaring fra arbeid i innvandremiljøene og kunne benytte seg av dette, mens andre, som kjente lite til slike miljøer måtte kartlegge dem på nytt. Prosjektene rekrutterte hovedsakelig på to måter, enden via andre offentlige instanser, eller ved å gå ut til innvandremiljøene, her kalt ”bred rekruttering”.

Ved bred rekruttering var det viktig å få kontakt med sentrale personer i miljøene som kunne påvirke andre. NAV og Voksenopplæringa var viktigste offentlige instanser i forhold til samarbeid om rekruttering. Skriftlig informasjon var lite effektivt for rekruttering. Siden kontakt via løst koblede nettverk er så viktig, er det essensielt at programmet er godt, for å sikre framtidig tilgang til deltakere og et godt renneme i de aktuelle miljøene.

# 1. Beskrivelse av oppdraget

## 1.1. Målsetting med prosjektet

Prosjektet skal bidra til utprøving, tilpasning, systematisering og dokumentasjon av effektive metoder for inkludering i arbeidslivet av målgrupper i Ny sjanse –prosjekter.

Resultatene skal gjøres tilgjengelig for andre Ny Sjanse-prosjekter, NAV og andre som arbeider med de aktuelle målgruppene.

### 1.1.1. Delmål

**IMDi ønsket følgende delmål gjennomført<sup>2</sup>:**

- a) en utprøving og tilpasning av tre eksisterende metoder til Ny sjanse prosjekter i aktuelle kommuner som har søkt om Ny sjanse –midler 2010.
- b) en dokumentasjon og systematisering av metoder for å rekruttere hjemmeværende kvinner til Ny sjanse prosjekter (ut i arbeidslivet)
- c) en dokumentasjon og systematisering av metoder et valgt rekrutterings- og bemanningsbyrå anvender for å formidle personer fra målgruppen i utvalgte Ny sjanse-prosjekter til arbeidslivet

## 1.2. Ny sjanse prosjektene - formål

Ny Sjanse er en forsøksordning som har til hensikt å kvalifisere innvandrere uten fast tilknytning til arbeidsmarkedet, til utdanning eller arbeid. Formålet er å prøve ut spesielt tilrettelagte kvalifiseringstiltak og metodikk slik at de kan få en varig tilknytning til arbeidslivet og bli økonomisk selvhjulpne. (Formål med Ny sjanse IMDi, Vedlegg 2 Ny sjanse rundskriv 2010.)

### 1.2.1. Målgruppe i Ny sjanse

Målgruppen i Ny sjanse prosjekter er innvandrere fra landgrupper med lav sysselsetting eller høy arbeidsledighet. Disse landgruppene er Pakistan, Marokko, Tyrkia, Somalia, Afghanistan og Irak. Kvinner fra disse landgruppene er en hovedmålgruppe.

- Hjemmeværende innvandrerkvinner som ikke er avhengige av sosialhjelp, men som blir forsørget av mannen/andre i familien. Hovedforsørger skal heller ikke være mottager av sosialhjelp.
- Arbeidsledige innvandrerungdom mellom 18-25 som er avhengig av sosialhjelp.
- Langtidsledige innvandrere på sosialhjelp. Allerede i gangsatte prosjekter fra 2009 med denne målgruppen kan søke om videreføring, men det skal ikke tas inn nye deltakere som er sosialhjelps-mottakere da disse skal få tilbud om kvalifiseringsprogram. I tilfeller hvor en potensiell Ny sjanse - deltaker har blitt vurdert for kvalifiseringsprogrammet og fått avslag, kan vedkommende tas inn i Ny sjanse.

### 1.2.2 Generelle vilkår for programinnhold

Ny sjanse prosjektene betegnes fortsatt som forsøksprosjekter: ”Forsøkene skal i størst mulig grad gjennomføres i tråd med introduksjonsloven og veiledende retningslinjer”, jf. rundskriv H-20/05. Dette innebærer at de lokale Ny sjanse prosjektene står derfor relativt fritt med hensyn til innholdet i programmet.

Samtidig er det noen ”grunnelementer” i Introduksjonsloven som skal legges til grunn i forsøkene. Disse elementene skal være en del av Ny sjanse-prosjektene, uavhengig av hvilke/-n målgruppe de velger:

---

<sup>2</sup> Metodeutprøving i Ny sjanse – veiledningsmetodikk, rekrutteringsmetoder for hjemmeværende kvinner og bruk av rekrutterings- og bemanningsbyrå i formidling av Ny sjanse-deltakerne til arbeid”, Konkurransesgrunnlag med kravspesifikasjon, IMDi, 2010.

- Det må foreligge en skriftlig avtale mellom kommunene og den enkelte deltaker som skal legge grunnlaget for programmet, og som beskriver gjensidige forpliktelser.
- Ny sjanse tilrettelegges for personer som har behov for grunnleggende kvalifisering for arbeid.
- Ny sjanse skal være helårig og på fulltid.
- Deltakerne skal ha en fast kontaktperson, og det utarbeides en individuell plan på bakgrunn av kartlegging av deltakerens opplæringsbehov og av hvilke tiltak deltakeren kan nyttiggjøre seg.
- Planen skal utarbeides i samråd med deltakeren og inneholde startdato, tidsfaser og en angivelse av tiltakene i programmet.
- Planen skal tas opp til ny vurdering med jevne mellomrom. Programmet skal bestå av opplæring i norsk og samfunnskunnskap og tiltak som forbereder til videre opplæring eller tilknytning til yrkeslivet.
- Prosjektene må være lederforankret og må fastsette mål og vurdere måloppnåelse både for prosjektet og for deltakerne.
- Prosjektene må innlede et systematisk samarbeid med aktører som er viktige med tanke på den overordnede målsettingen.
- Prosjektene skal samarbeide med private og/eller offentlige arbeidsgivere om tiltak som styrker rekrutteringen av deltakerne til inntektsgivende arbeid.
- Prosjektene skal følge opp alle deltakere som har avsluttet programmet, også de som har fått arbeid, inntil 1 år etter fullført program.

Deltakerne mottar stønad for å delta i Ny sjanse programmet. Det er utarbeidet retningslinjer for stønadens størrelse, denne informasjonen kan gjenfinnes på IMDi's nettsider [www.IMDi.no](http://www.IMDi.no)

### 1.2.3 Målgrupper i Ny sjanse prosjektene i denne rapporten

Alle de tre målgruppene av deltakere som har mulighet til å delta i Ny sjanse, er med i de utvalgte Ny sjanse prosjektene som beskrives i denne rapporten. Av hensyn til deltakerne er de omtalte Ny sjanse prosjektene anonymisert.

I kapittel 2 beskrives de tre veiledningsprosjektene, som tar for seg veiledningsmetodikk i to bydeler og en by med et større Ny sjanse prosjekt. Kapittel 3 tar for seg formidlingen av deltakere til arbeidslivet, der Inkludi har samarbeidet med tre kommunale Ny sjanse prosjekter for å teste ut metoder for formidling av kandidater. I disse prosjektene er det to bykommuner og et større sted som deltar. I kapittel 4 beskrives rekrutteringen av deltakere til Ny sjanse prosjektene basert på materiale fra to bydeler og en by med et større Ny sjanse prosjekt. Dette er samme byen som har metodeutprøving for veiledningsmetodikk i kapittel 2.

MÅLGRUPPER				
LOKASJON	Hjemmeværende kvinner uten sos.hjelp	Ungdom	Hjemmeværende kvinner med sos. hjelp	Hjemmeværende kvinner og menn med sos.hjelp
Bydel A		veiledning		
Bydel B			veiledning	
By C	veiledning og rekruttering	veiledning		
By F		formidling		
By D				formidling
Sted E				formidling
Bydel G	veiledning			
Bydel H	veiledning			

# 2. Utprøving og tilpasning av eksisterende veiledningsmetodikk

## 2.1. Mål med del-oppgaven

Målsettingen med oppdraget har vært å fremskaffe overførbar kunnskap og metodikk til andre Ny sjanse-prosjekter og driftsprogram (for eksempel Kvalifiseringsprogrammet i regi av NAV). Leverandør skulle, i samarbeid med prosjektene, velge ut og prøve enkelte etablerte veiledningsmetoder. De veiledningsmetodene som ble foretrukket for tilpasning til en flerkulturell brukergruppe var:

- Løsningsfokuset tilnærming (LØFT)
- Motivational Interview (MI), heretter kalt motiverende samtale

Med bakgrunn i utprøvingen var målet å synliggjøre og dokumentere hvilke tilpasninger som ev. måtte gjøres med de nevnte metodene for at de skulle gi best mulige resultater for Ny sjanse-målgruppene. Det var også lagt vekt på å kartlegge fordeler og ulemper ved de ulike metodene i en flerkulturell veiledningssituasjon gjennom utprøvingen. Utprøvingen og dokumentasjonsarbeidet skulle ha overføringsverdi til andre situasjoner med veiledning i en flerkulturell kontekst, som for eksempel NAV og Kvalifiseringsprogrammet, samt Introduksjonsordningen. Utprøvingen av de ulike metodene skulle gjøres i tett samarbeid med prosjektene.

### 2.1.1 Bakgrunn for metodeutprøving av veiledningsmetodikk i Ny sjanse

**Rapporten som er lagt til grunn for oppdraget viser at:**

*”Gjennom nettverksamlinger, erfaringsdager og rapporteringer har det fremkommet at Ny sjanse-prosjektene benytter seg av flere typer veiledningsmetoder uavhengig av målgruppe. Prosjektene rapporterer at de bruker litt fra flere metoder og at de sjelden rendyrker en tilnærming. Det er allikevel to veiledningsmetoder som peker seg særlig ut som de mest brukte. Det er Løsningsfokuset Tilnærming og (LØFT) og Motivational Interview (MI). Siden prosjektene bruker elementer fra disse, blir utfordringen å systematisere og dokumentere hvordan de ulike veiledningsmetodene blir praktisert og tilpasset i Ny sjanse-prosjektene.” (s. 34 i IMDi-rapport 6 – 2010)*

### 2.1.2. Spisset målfokus – justert forståelse av metodene LØFT og MI

Tidlig i samarbeidet med Ny Sjanse-prosjektene ble det tydelig at en ren fokusering på veiledningsmetodene rettet mot hvordan selve dialogen blir gjennomført med de ulike deltakerne kunne gi feilinformasjon av en slik grad at det ville bli misvisende med tanke på overføringsverdi til andre prosjekter. I våre observasjoner ser det ut til at veilederne fokuserer mer på relasjon, sak og prosess og viser mer fokus på veiledningens *innhold* enn på metodisk *samtaleform* i dialogen.

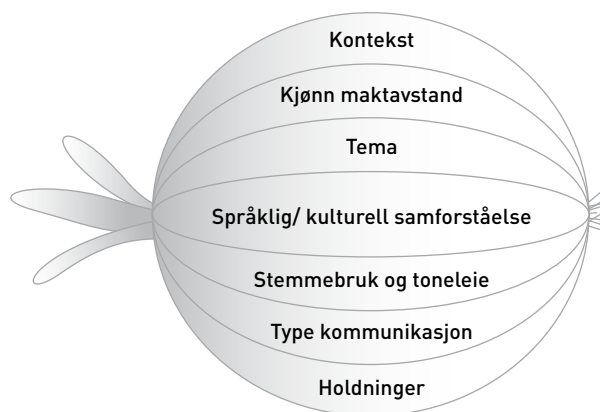
Sammen med prosjektene ble vi derfor enige om å se veiledningssamtalene i en større sammenheng og se ”Løsningsfokuset tilnærming” (LØFT) og ”Motiverende samtale” (MI) som bakgrunnstappe for alle grep som gjøres for å hjelpe arbeidssøkeren mer enn som rendyrkede metoder.

Man kan si at denne måten å anvende LØFT og MI på er den tilpasningen prosjektene anser nødvendig å gjøre for å nå målgruppen.

### 2.1.3. Forståelse av veiledningssituasjonen og valg av analytiske perspektiver

For å illustrere de ulike lagene i en veiledningssituasjon kan vi anvende en løkmodell.

Det er flere lag i en kommunikasjonssituasjon, som hver for seg representerer viktige elementer av veiledningen, og som samlet sett påvirker hvordan deltakeren /veisøkeren opplever veiledningssituasjonen.



I denne rapporten har vi valgt å legge hovedvekt på *veiledningskontekst, veiledningstemaer og observert fysisk kommunikasjonsadferd og talehandlinger*. Disse fokusområdene i kommunikasjonsmodellen er valgt ut på basis av at Ny sjanse prosjektene tar i bruk en rekke ulike kommunikasjonsverktøy, og deres spennvidde i forhold til tematikker er bred.

Vi har i liten grad valgt å fokusere på faktorer som kjønn og maktavstand, siden dette ville kreve en dypere analyse enn vi vurderte som hensiktsmessig ut fra oppdragets beskrivelse<sup>3</sup>. Dette betyr ikke at disse faktorene ikke har spilt en rolle også her, men vi har ikke valgt å analysere materialet ut fra disse perspektivene.

Kjønn er dessuten en variabel som ikke kan endres ved veiledning, selv om det er mulig å bruke strategier i kommunikasjonen som kan bygge tillit på tvers av eventuelle kjønnsmessige barrierer. Stemmebruk og toneleie ville også kreve en teknisk sett mer omfattende analyse, og tatt i betraktning ressurser og forventet uttelling knyttet til metodebruk, vurderte vi dette som lite hensiktsmessig her.

Vi må ikke glemme at det også er knyttet en del forventninger til Ny sjanse veiledningen hos veisøker. Disse forventningene dannes på basis av lignende tidligere erfaringer, og deltakerne vil ha mer eller mindre erfaring med veiledning for å fremme økt deltakelse i arbeidsmarkedet. For noen av deltakerne kan også selve veiledningsmetodene være ukjente, og det kan ta litt tid før de føler seg trygge på hva som skal skje og ”tør opp” i veiledningssamtalene. Noen vil kanskje ha assosiasjoner til en oppfølging fra offentlige kontorer i andre land som mer kontrollerende og overvåkende, og derfor være redd for å si noe feil, mens andre vil kanskje forvente at veilederen skal gjøre jobben for dem og komme med ferdige forslag. Begge disse typene forventninger kan gjøre at veisøker ikke responderer på LØFT og MI i starten, i tillegg til at vedkommende vil trenge tid til å bli kjent med veileder, Ny sjanse programmet, og en ny situasjon som antagelig er mer preget av endring enn vedkommende er vant til.

Vi har valgt analyse av talehandlinger til et hovedfokus i analysen, basert på nettopp vektleggingen av talehandlingenes og stimulus betydning både innenfor LØFT og MI. Man kan også si det slik at veileder er selve verktøyet. Veileder bidrar med en rekke stimuli/talehandlinger og øvrig kommunikasjon som skal vekke en ønsket reaksjon, inspirasjon og motivasjon hos veisøker, som igjen vil bidra til dennes vekst og utvikling.

Som eksempel på disse talehandlingene kan nevnes strukturerte LØFT- spørsmål, som er utformet for å hjelpe veisøker til å finne fram til egne løsningsstrategier. Spørsmål er sterke stimuli i disse metodene, og de kan også få motsatt effekt hvis de stilles på feil måte. Ta f.eks spørsmålet om hvorfor en person har plassert seg på tallet ”3” og ikke lavere i forhold til en sak. Det vil få personen til å tenke på hva vedkommende faktisk har fått til ved å plassere seg der, og altså gi et mestringsfokus.

<sup>3</sup> Det bør likevel bemerkes at faktoren kjønn kan ha betydning for veisøkers oppfatning av kommunikasjonen. For personer som kommer fra kulturer der kjønnsrollemønstrene er mer tradisjonelle og delte enn de er i Norge, kan det oppleves som vanskelig å kommunisere f.eks spørsmål relatert til helse med det motsatte kjønn. Helse kan være et relevant tema i Ny sjanse for de som sliter med helseproblemer, og det kan også være aktuelt knyttet til reproduktiv helse - graviditet og lignende. Samtidig vet vi at personer i en profesjonell rolle kan inngi mer tillit enn andre (Grimen, 2009), og dette kan muligens virke positivt på tilliten til veiledere i Ny sjanse. I prosjektene virket det som de hadde løst dette ved at flere av de ansatte som arbeidet i forhold til kvinner var kvinner selv, ev. at det var fleksible team slik at deltakerne selv kunne velge hvem de tok opp slike saker med.

Dersom man isteden innleder med hvorfor han ikke har rangert seg høyere, kan det vekke assosiasjoner i veisøker om at han egentlig burde vært på et høyere tall i dag, og spørsmålet virker svekkende og ikke styrkende på mestringstillit og endringsmotivasjon.

For å fange opp og kategorisere talehandlingene fra veilederne har vi valgt å anvende Neil Rackhams rammeverk<sup>4</sup> knyttet til kommunikasjon i en arbeidslivskontekst. Det er viktig å velge riktig analysemetodikk knyttet til veiledning, siden mange faglige arbeider på dette feltet relaterer seg til patologiske tilfeller og ikke veiledning av friske personer, slik vi forholder oss til her.

### **Språklig og kulturell samforståelse**

Det vil være nyttig for veiledere som skal arbeide med veisøkere med annen kulturell bakgrunn å sette seg inn i beskrivelser av den kulturen de kommer fra, og ha en sensitivitet/oppmerksomhet om dette gir muligheter og/eller barrierer i veiledningssituasjonen<sup>5</sup>. I forhold til anvendelse av metodene LØFT og MI er dette en del av metodene ved at veileder skal ha fokus på veisøkers ståsted og opplevelse av virkeligheten.

Samtidig er det viktig å huske at beskrivelser av kultur og kulturoppfatninger alltid gir et forenklet bilde av virkeligheten. Kultur lever og reproduseres av mennesker hver dag, og dermed er den konstant i endring. For å få tak i en persons kulturelle oppfatninger, må man derfor høre på hva personen selv formidler. Dette bringer oss tilbake til veiledningsmetodene LØFT og MI, der man gjennom spørsmål og aktiv lytting vil kunne innhente denne viktige kunnskapen om veisøkers ståsted og opplevelse av veien inn mot arbeidslivet.

I gjennomgangen av prosjektenes veiledningspraksis vil vi også vise eksempler på hvordan utfordringer knyttet til språkforståelse er håndtert i veiledningssituasjonen. Generelt er det viktig å skille mellom de situasjoner som krever en profesjonell tolking, og de situasjoner man kan håndtere i en veiledningssituasjon ved hjelp av teknikken aktiv lytting<sup>6</sup> og utsjekking av forståelse.

## **2.3 Veiledning i prosjektene med LØFT og MI som bakgrunnsteppe**

Det er to grunnsteiner i prosjektenes oppfølging av deltakerne: Tett oppfølging og individuell tilpasning. I tillegg tas det systematisk mange grep for å hjelpe deltakerne videre mot kvalifisering og arbeidsliv.

Vi vil nedenfor synliggjøre variasjon og spredning i prosjektenes veiledningsprosesser slik de har blitt observert og bearbeidet i prosjektperioden fra juni – desember 2010.

### **2.3.1. Forståelse av metodene LØFT og MI**

De grunnleggende ideene i LØFT skiller seg fra de antakelsene som ligger til grunn for tradisjonelle tilnærminger til problemløsning og utviklingsarbeid. Dersom man har et problem, må problemet først kartlegges og forstås før det kan løses. I LØFT er ideen at man trenger å erkjenne problemet uten å grave seg ned i det, for så å fokusere framover mot hvordan problemet løses med vekt på å få tak i tidligere mestringsstrategier.

Atferd som gis oppmerksomhet, har en tendens til å gjenta seg. Man er derfor bedre tjent med å konsentrere seg om det man er på vei til å få til, enn hva som hindrer en i å få det til. Det er mer hensiktsmessig å snakke om det man vil ha mer av, enn det man vil ha mindre av. Det er nyttigere å finne ut hva mennesker gjør som virker, enn det de gjør som ikke virker. Når man blir klar over hva man gjør som har god effekt – og hvilke evner og talenter man tar i bruk for å få dette til – blir det mer av slike handlinger og kvaliteter.

---

<sup>4</sup> Observasjonsmetoden er hentet fra Behaviour Analysis utviklet av bl.a Neil Rackham. Metoden fokuserer på verbal atferd knyttet til arbeidslivet.

<sup>5</sup> Her finnes det en mengde aktuell litteratur, for eksempel ”Karriereveiledning for flerkulturelle brukergrupper” av Heidi B. Roux, Ingunn Wiig og Kari Svisdahl, som fritt kan lastes ned fra IMDis nettsider.

<sup>6</sup> Aktiv lytting vil si å være en interessert lytter og bekrefte at man oppfatter budskapet ved bruk av små ord og oppfølgende spørsmål osv. Det innebærer også å se hele personen og fange opp budskap som formidles via kroppsspråk, kroppsholdning, mimikk osv.

**Motiverende samtale (MI)**, også omtalt som ”endringsfokustert veiledning”, blir beskrevet som brukersentrert og målrettet rådgivning for å utløse atferdsforandringer ved å hjelpe brukerne til å utforske motstridende tanker og følelser. MI bygger på fire prinsipper: a) uttrykke empati, b) utvikle diskrepans, c) flyt med motstanden, og d) støtte mestringstro. Veilederen skal altså være medfølende og hjelpe deltakeren til å oppdage selvmotsigelser, for eksempel mellom deltakerens holdninger og atferd. Veilederen skal ikke utfordre motstanden, men aktivt utforske den sammen med veisøker. Veilederen skal også støtte utsagn fra deltakeren som fremmer forandring.

I begge metodene er det viktig å få tak i, og starte veiledningen ut fra veisøkers ståsted. Derfor kan disse metodene ses som deltakersentrerte. Veileder kan lede veisøker inn på refleksjon knyttet til temaer og endringsprosesser, men tempoet i prosessene skal ledes av veisøkers modning, og være en indre forankret prosess hos veisøker. Veisøker skal selv være drivkraften i endringsprosessen, noe som vil gi en bedre forankret og robust endringsmotivasjon. Det motsatte av dette er et ytre press for endring, ved for eksempel sterkt press på å gjennomføre aktiviteter før veisøker er endringsklar og beskjed om at veisøker ”må endre seg”.

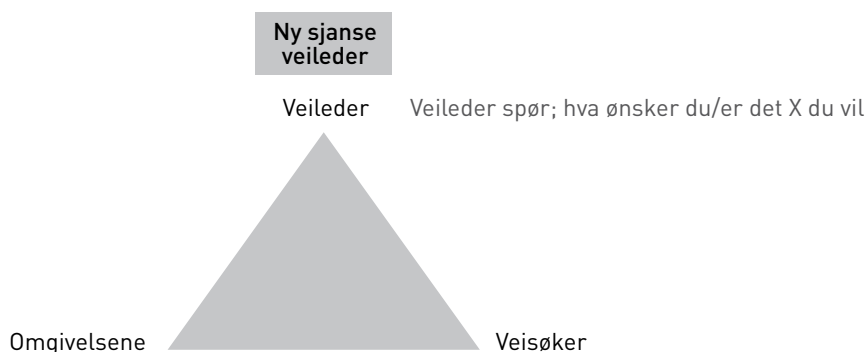
I observasjonene fokuserte vi på å få tak i hvilke kommunikasjonsmønstre som hjelper veisøkeren til å oppdage, velge, foreslå og aktivt beslutte seg for å gjøre. Vi hadde også øye på om, og eventuelt hvordan, veilederen bidro til at veisøkerens selvdriv ble utløst – eller ikke. Målet med dokumentasjonen i prosjektet var nettopp å finne ut hvordan prosjektene arbeidet metodisk og hvilke eventuelle tilpasninger av metodene de hadde utviklet som fungerte godt i forhold til målgruppene for Ny sjanse.

### 2.3.2. LØFT og MI som tankesett i sak og prosess

Ut fra våre observasjoner ser det ut til at LØFT mer har blitt omsatt til et ”tankesett” for veileder i stedet for å brukes som kommunikasjonsmetode i dialogen. Vi ser dette bl.a ved at veileder dominerer i dialogen og selv står for de fleste forslagene, der fokus er å se på løsningsmuligheter, se framover, fokusere på det som *kan gå* – ikke det som ikke gikk osv. Man kan si at LØFT-tankegangen hovedsakelig brukes på selve saken og prosessen, og mindre i selve dialogen med arbeidssøker.

Tilsvarende kan man si at MI som ”tankesett” handler om veileders bevissthet i å forankre alle tiltak, prioriteringer, valg og løsninger i arbeidssøkerens behov og ønsker.

Vi kunne illustrere LØFT og MI som tankesett (bakgrunnstepper) og illustrere interaksjonskjernen slik:



### 2.3.3. LØFT og MI som dialogmetoder

**LØFT**-tilnærmingen er et redskap til å **avklare ståsted** for hver av partene som skal samarbeide. Videre er det en måte å klargjøre løsningsmønstre heller enn å diagnostisere problemer. ”I LØFT prøver vi derfor å få øye på hva mennesker kan best, vil mest og får til best, av det de vil.” (Langslet i <http://www.loft-instituttet.no/Hva.htm>). Fokuset må rettes på det som fungerer og tidligere positive erfaringer, og på å finne de kloke beslutningene hos veisøker selv<sup>7</sup>

<sup>7</sup> <http://www.loft-instituttet.no/Hva.htm>



<b>Første steg:</b>	<p>Fokuset rettes på det som fungerer og tidligere positive erfaringer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• avklare hva som er problemet</li> <li>• hva som skal være fokuset for arbeidet framover</li> <li>• avklare hva som skal være målet</li> </ul> <p>Målene bør være konkrete og bør beskrive handlinger eller aktiviteter som kan observeres.</p>
<b>Andre steg:</b>	<p>Stille ulike typer spørsmål for å få fram mulighetene for endring:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hypotetiske spørsmål</li> <li>• unntaksspørsmål</li> <li>• utdypning av spørsmålene</li> <li>• skalaspørsmål</li> <li>• mestringsspørsmål</li> </ul>

**Kjennetegn på målbare utsagn i tråd med LØFT-teknikken (og ikke):**

LØFT-spørsmål	Gode eksempler	Mindre gode (feil) eksempler
Skalaspørsmål (eks. skala 1-10, der kandidaten vurderer seg subjektivt)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva er grunnen til at du plasserte deg på 4 og ikke lavere?</li> <li>• Hvorfor stilte du deg ikke på 0, eller 2?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva skal til for at du kan nå 10 på skalaen?</li> <li>• Hva må du gjøre for å nå 5?</li> </ul>
Utdyping av spørsmålene	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva var det i det som hjalp deg videre?</li> <li>• Hva var det som virket spesielt bra?</li> <li>• Hva mer var det som gjorde at du klarte det?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er det X du ønsker?</li> <li>• Ønsker du å gjøre mer av det framover?</li> </ul>
Mestringsspørsmål	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva gjorde du og på hvilken måte?</li> <li>• Hva var det klokeste du gjorde den gang?</li> <li>• Hvorfor var det klokt, tror du?</li> <li>• Hva forteller dette om dine evner og ferdigheter?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan du klare det?</li> <li>• Er dette du vil prøve på nå noe du mestrer, tror du?</li> <li>• Hva må til for at du skal klare det?</li> <li>• Er det noe mer du trenger for å få det til, tror du?</li> </ul>
Hypotetiske spørsmål	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvis du forestiller deg at du er et hakk videre, hvilke tegn ser du på at du er der?</li> <li>• Hva viser at du er på et steg videre?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvis du kunne få det som du vil, hva må du gjøre for å nå det?</li> <li>• Hvis du kunne gå et steg fram, hva trenger du for å komme videre?</li> </ul>
Unntaksspørsmål	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Du har tidligere mestret dette, hva gjorde du annerledes da?</li> <li>• Kan du gå gjennom én gang du greide dette (eller nesten greide det), hvordan klarte du det? Hva gjorde du da?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan du ikke bare gjøre det samme som NN gjør?</li> </ul>

Motiverende samtale ( <a href="http://www.motivationalinterview.org/clinical/whatismi.html">http://www.motivationalinterview.org/clinical/whatismi.html</a> )	
Etterstrebe:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forsøke å forstå personens referanseramme, spesielt ved reflekterende lytting.</li> <li>• Uttrykke aksept og bekreftelse</li> <li>• Avdekke og selektivt forsterke personens egne selvmotiverende utsagn, uttrykk for problemkjenning, fokus, ønske og intensjon om å endre seg, samt evne til å endre seg.</li> <li>• Overvåke personens endringsmodenhet, og sikre at det ikke produseres motstand ved at veileder ligger foran veisøker.</li> <li>• Bekrefte veisøkers rett til å velge livsvei.</li> </ul>
Unngå:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Å argumentere med at veisøker har et problem og trenger å forandre seg.</li> <li>2. Å gi direkte råd eller foreskrive løsninger på problemet uten veisøkers tillatelse eller uten å aktivt oppmuntre veisøker til å foreta egne valg.</li> <li>3. Å bruke et ekspertståsted som passiviserer veisøker.</li> <li>4. Å snakker mesteparten av tida, eller fungere som en enveis informasjonskanal.</li> <li>5. Å tvinge fram en diagnose eller en kategorisering av veisøkers adferdsmønster.</li> <li>6. Å opptre straffende eller fremtvingende.</li> </ol> <p>Slike teknikker underminerer den bærende ideen i motivasjonsfremmende samtaler.</p>

I denne rapporten presenteres først analyseresultatene med basis i veiledningskontekst, veiledningstemaer og observert fysisk kommunikasjonsadferd, og siden veilederadferd knyttet til talehandlinger.

## 2.4. Observasjon av veiledning i Ny Sjanse-prosjektene

### 2.4.1. Målgrupper

Observasjoner er gjennomført slik:

	Individuelt		Grupper	
	Kvinner	Ungdom	Kvinner	Ungdom
By C	X			
Bydel B	X		X	
Bydel A		X		X

Veiledning av ungdom By C er vurdert ut fra veiledningslogger. Veilederne har også ført logger fra en rekke samtaler individuelt og i gruppe. Totalt har samtaler og observasjoner dannet et bredt bilde av veiledningssamtalene.

### 2.4.2. Hva veiledningen omfatter

Gjennom dette prosjektet (metodeutprøving) ser vi at veilederne/prosjektene tar inn flere forhold i sin tolkning av ”veiledning” enn det som tilhører selve dialogen/samtalen med veisøker. Vi ser et høyt fokus på og realisering i form av handling under veiledning på følgende områder:

- Bygge relasjon
- Få framdrift i sakene
- Arbeide steg for steg fram mot lønnet arbeid (eller andre sluttmaal)
- Iverksetting og deltaking på kvalifiserende og utviklende tiltak som støtter veisøker, saken eller prosessen
- Bruke tid, timing, sted og person til påvirkning av veisøker eller prosessen

**I tillegg har noen mer enn andre fokus på:**

- Selvfornyelse og læring hos veileder
- Kommunikasjonsatferden i veiledningsdialogen

Veiledning blir av veilederne omtalt som noe ”større enn dialogen”, og observasjonene fra veiledningssamtalene understøtter at sak, prosess og innhold har hovedfokus foran måten samtalen planlegges, gjennomføres og evalueres på.

Vår mulighet til å identifisere, systematisere og synliggjøre bruken av metodene *Motiverende samtaler* og *løsningsfokuset tilnærming* er derfor sammensatt av:

- Veileders uttalte intensjoner
- Veileders innsikt og refleksjon over egen og veisøkers atferd
- Observasjon av reell kommunikasjonsatferd i veiledningsdialoger
- Tolkning og refleksjon over veileders logging av samtaler
- Gruppediskusjoner om funn i observasjonene og egne erfaringer
- Metodeverksted med veilederne på tvers av prosjektene
- Metodebeskrivelser for MI og LØFT og vanlige avvik fra disse

## 2.5. De tre Ny sjanse prosjektene

Nedenfor følger en beskrivelse og analyse av prosjektene knyttet til veiledningskontekst, veiledningstemaer og kommunikasjonsadferd.

## 2.5.1. Bydel A veiledningsmetodikk ungdom

### 1. Organisering av Ny sjanse Bydel A

Ny sjanse Bydel A er lokalisert ved NAV-kontoret, og en veileder er ansatt i prosjektet. I dette Ny sjanse prosjektet har de valgt å fokusere hovedsakelig på MI (Motiverende samtaler) som metode.

### 2. Om deltakerne

Alle deltakerne var ungdommer mellom 17 og 25 år som hadde avbrutt skolegang i videregående skole og var avhengige av sosialhjelp. Flere hadde også gjeldsproblemer.

### 3. Veiledning i prosjektet – gjensidig styrkende aktiviteter individuelt og i grupper

Det var viktig å bli kjent med ungdommene som personer først slik at man kunne starte med gruppesamlinger. Dette ble gjort for å hindre at gruppedynamikken skulle ta overhånd, og styre samlingene, ifølge veilederen i Ny sjanse Bydel A. Ved å bygge opp en relasjon til den enkelte før ungdommene ble samlet i en gruppe, fikk veilederen større mulighet til å bli kjent med den enkeltes behov, og ville i kraft av denne kjennskapen også kunne veilede bedre ift. Individuell plan.

Dette kan også forstås på basis av forskning på ungdommer, som viser at de har lettere for å orientere seg mot hva jevnaldrende (peer-group) mener<sup>8</sup>, og at de kan dermed lettere bli dradd med i gruppeprosesser av f.eks uformelle ledere enn voksne. Siden deltakerne i Ny sjanse skal bygge sin egen vei inn i arbeidslivet, er det også nødvendig at dette fokuset har et solid ståsted hos den enkelte som individ og at det er deres individuelle valg knyttet til utdanning og arbeidsliv som dominerer. Dette er også grunnleggende for MI metoden, som forankres i den enkeltes egenmotivasjon for endring, og ikke med basis i kollektivet/gruppen.

På den annen side kan man ha nytte av, slik prosjektet i Bydel A også gjorde, å gjennomføre gruppeaktiviteter for å bygge en fungerende gruppe, ikke bare en samling ungdommer. Får man arbeidet fram en gruppekultur som trekker i retning av fokus på kvalifisering og arbeidsliv, kan dette forsterke og støtte den individuelle forankringen og motivasjonen for adferdsendring og orientering mot utdanning og arbeidsliv. Dette er spesielt viktig for gruppen ungdommer, siden den som nevnt er mer sensitiv for hva jevnaldrende mener enn voksne.

I Bydel A ble det etter hvert igangsatt spesielle kokkekurs og økonomikurs, i tillegg til individuell veiledning og gruppeveiledning fokusert på temaer. Disse temaene var blant annet fordeler med å være flerkulturell (for å holde et positivt fokus), strategier for å søke arbeid med mer. Boligmarkedet var også en utfordring for mange, siden endel hadde gått i flere år uten bolig.

I den individuelle veiledningen ble det tatt tak i frafall fra videregående skole, og lagt strategier for hvordan deltakerne kunne komme seg videre i utdanning og arbeid. Der det var relevant, tok veilederen opp erfaringer fra praksisplassen, og hadde møter med deltakerne om hva de ønsket osv. Her var det viktig at de bidro selv. Det tok ifølge veileder relativt lang tid før deltakerne kom inn på praksisplasser i dette prosjektet, fra 2 uker til 3 måneder, avhengig av den enkelte deltakers utviklingsprosess. Å la ungdommene delta i å finne praksisplassene var noe av grunnen til at dette tok lenger tid. Tanken var at ungdommene selv skulle stå ansvarlig for valg av praksisplass og da kanskje også være mer motivert for å beholde den.

I forhold til MI er denne ansvarliggjøringen helt essensiell. Det at veilederen tar deltakerens ståsted og forsøker å se endringsveien ut fra dette perspektivet er avgjørende for om anvendelsen av metoden vil resultere i adferdsendring. Ved å anerkjenne deltakernes situasjon og forsterke utsagn som gir uttrykk for at vedkommende ønsker endring, kan veileder bidra til å forsterke og styre endringsmotivasjon i løpet av en samtale. Slike samtaler om endring kan deles inn i to hovedkategorier: Forberedende endringssnakk og forpliktelse til konkrete planer. Forberedende endringssnakk danner grunnlaget for tiltak som skal gjennomføres og beslutningen som etter hvert skal tas, f.eks det å finne en praksisplass. Forskning tyder på det finnes en sammenheng mellom endringssnakk og endring av levevaner ved at en beslutning om endring gradvis modnes og forsterkes gjennom veiledning hos veisøker.

---

<sup>8</sup> S. Shah, J.K Peat, E.J Mazurski et. Al, Effects of peer led programme for asthma education in adolescents: cluster randomised controlled trial, BMJ, 2001; vol. 322, p.583

Ved bruk av MI som metode må veilederen altså kunne identifisere endringsnakk, samt være i stand til å lytte etter, fremkalle og forsterke dette. Aktiv lytting i form av åpne spørsmål og refleksjoner benyttes for å holde fokuset på nyansene og forsterke endringsnakk. Det benyttes også ofte sammenfatninger for å samle de endringsfokuserende ytringene til pasienten. De spesifikke talehandlingene vil vi komme mer tilbake til seinere i kapitlet.

Veilederen stilte spørsmål om man burde hatt noen praksisplasser klare før man tok inn deltakerne, men dette hadde ikke gitt den samme effekten i forhold til ansvarliggjøring, forankring av beslutning om endring hos veisøker og opplevelse av måloppnåelse (belønning) når praksisplassen var ordnet. Den faglige anbefalingen knyttet til MI blir dermed å aktivt gå inn i en endringsdialog med deltaker og styre samtalen samtidig som man følger deltakers utviklingsprosess mot at deltaker selv søker etter praksisplass.

### **Anerkjennelse av deltakernes erfaringer**

I en – til – en veiledningen var det mye fokus på egne planer og mål, og tida de hadde vært utenfor skolen. Veilederen bidro til å løfte og anerkjenne deltakernes erfaringer ved å uttrykke at de ikke hadde kastet bort tida, men at den tida de hadde vært utenfor skolen også hadde vært en viktig.

*«Deltakerne har opplevd mange viktige erfaringer som andre kanskje ikke gjør før seinere i livet.»*  
uttrykte veilederen i intervju.

Dette har også vært tema for felles samlinger. Et viktig element i Motiverende samtaler, er nettopp anerkjennelse av veisøkers erfaringer og ståsted for å bygge en felles plattform for videre utvikling.

### **Kurs som konsoliderende gruppetiltak**

Et annet aktuelt tema var at mange av ungdommene havnet i konflikter. Derfor ble det satt i gang et konflikthåndteringskurs med Røde Kors på den første gruppesamlinga. Kurslederne var ifølge veileder og deltakere dyktige, og hadde mange teknikker og leiker der deltakerne fikk trene seg i praksis. Det ble rapportert om god stemning og energi på kurset. Veilederen arbeidet mye for å hindre frafall slik at alle fikk med seg hele kurset, og dette ga uttelling i form av felles erfaringer og et begrepsapparat de kunne dra nytte av seinere i veiledningen. Metoden dreide seg om å bevisstgjøre deltakerne på hva som gjør at man havner i en konflikt – og hvordan man kan bygge ut fra et personlig plan og videre utover for å forebygge framtidige konflikter.

Dette kurset er et typisk eksempel på et tiltak som kan anvendes for å konsolidere en samling ungdommer til å bli en gruppe. Kurset inneholdt en rekke praktiske øvelser som de måtte gjennomføre sammen, og ga muligheter til å dele erfaringer og bli kjent utover det å være deltaker i Ny sjanse prosjektet. Ved å satse på noen slike potensielt sammensveisende gruppeaktiviteter, kan deltakerne oppleve at de er tryggere i gruppa og den kan bli en faktisk støtte til videre utvikling og mestring relatert til utdanning og arbeidsliv.

Veilederen registrerte at flere av deltakerne tilsynelatende manglet livsglede og at de spiste dårlig mat, og kunne gå blakk i flere uker. Siden de virket så slitne og hadde lite energi, ønsket hun å få fram gleden ved å lage god mat og spise sammen. Veilederen leide inn en profesjonell kokk som bidro til kurset for en rimelig penge med billige og sunne matvarer, samt kostholds – og ernæringsråd. Ideen var å skape den gode følelsen i gruppa og få en god plattform i utviklingsarbeidet. Deltakerne laget selv maten i samarbeid med kokken, og fikk etter hvert en fin samling oppskrifter på god hverdagsmat som de kunne bruke seinere.

Dette er et godt eksempel på at veilederen satte seg inn i deltakernes situasjon og forsøkte å tilby kvalifisering som svarte på de behovene deltakerne hadde for å mestre sin daglige livssituasjon, som igjen var grunnlaget for at de skulle klare å gjennomføre studie- og arbeidsdager. På denne måten kan man si at tiltaket var inspirert av MI tenking om å møte deltakerne der deltakerne er, og anerkjenne deres behov. Det samme var tilfellet med et økonomikurs som ble startet i programmet<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> En annen felles utfordring var styring av egen økonomi, og veilederen startet derfor et økonomikurs i samarbeid med Oslo KF Arbeidstrening. Ungdommene fikk kun kr 1500 i støtte til livsopphold som sosialklienter og 3-5000 per måned i stønad fra Ny sjanse, så de hadde uansett for lite penger til å klare sine månedlige utgifter, men dette kurset ble sett på som et viktig tiltak for seinere mestring av egen økonomi.

Når det gjelder omfanget og varigheten av slike kurs, vil det være avhengig av ressurser til rådighet i programmet, samt praktiske faktorer som tilgangen til relevant kompetanse, kursholdere og lignende. Men klarer man å opparbeide et godt læringsmiljø i gruppa kan den som nevnt bli en viktig støtte og inspirasjonskilde i den enkeltes utvikling. Man skal heller ikke undervurdere betydningen av sosiale nettverk og eventuell utvidelse av deltakernes personlige nettverk som en del av en personlig nyorienterings- og endringsprosess. Ellers er det viktig at bruken av grupper og kurs også avveies i forhold til personlig veiledning for å sikre god nok forankring hos den enkelte og progresjon knyttet til deres individuelle utvikling gjennom veiledningssamtaler.

### **Aktiv bruk av IKT og anerkjennelse av deltakernes kompetanse**

Andre grep som ble tatt ved Ny sjanse Bydel A var en aktiv bruk av IKT i veiledningssammenheng. Dette tiltaket harmonerte svært godt med bruk av Motiverende samtaler, ved at veisøker og veileder i fellesskap søkte på nettsteder etter aktuell informasjon om utdanning og lignende. Veileders tradisjonelle informasjonsmonopol ble derfor opphevet. Ikke sjelden fant veisøker fram til opplysningene først, og ble berømmet for dette av veilederen.

Denne typen kommunikasjon og anerkjennende dialog er karakteristisk for, og noe av styrken i Motiverende samtaler. Ungdommer er ofte godt oppdatert på teknologiske løsninger, og dette kan anvendes som en positiv ressurser i veiledningssammenheng. Ved at veisøker selv finner fram til aktuelle muligheter vil veisøker også oppleve en større grad av mestring og få en sterkere forankring til de valgene som tas i veiledningen. Betydningen av anerkjennelse av deltakernes kompetanse når målet er at de skal fortsette i utdanning eller delta i arbeidslivet kan ikke undervurderes.

Ved å oppvurdere kvaliteter deltakerne kanskje ikke selv er bevisst i en naturlig setting, kan de også oppmuntres til å se mer positive sider ved sin egen samlede kompetanse. Negativ selvvurdering vil ofte være en utfordring for ungdom som opplever at de ikke har lyktes i utdanning og arbeidsliv, og dette kan oppleves som en tyngende bagasje som tar kraft og energi fra endringsprosessen.

Ved hjelp av positiv anerkjennelse av reelt nyttig og arbeids-/utdanningsrelatert kompetanse, kan man som veileder bidra til å snu denne selvvurderingen til å bli mer positiv.

Med referanse til endringssnakk ovenfor kan vi derfor slutte at denne aktiviteten dermed sannsynligvis bidro til å styrke deltakernes tro på egen endringsevne, noe som er en viktig forutsetning for at endring skal finne sted.

Ny sjanse veilederen på Bydel A benyttet seg også av SMS som kommunikasjonsmiddel, og svarte på SMS etter arbeidstid når hun hadde anledning. Ungdom er ofte opptatt av rask respons når de har noe å formidle.

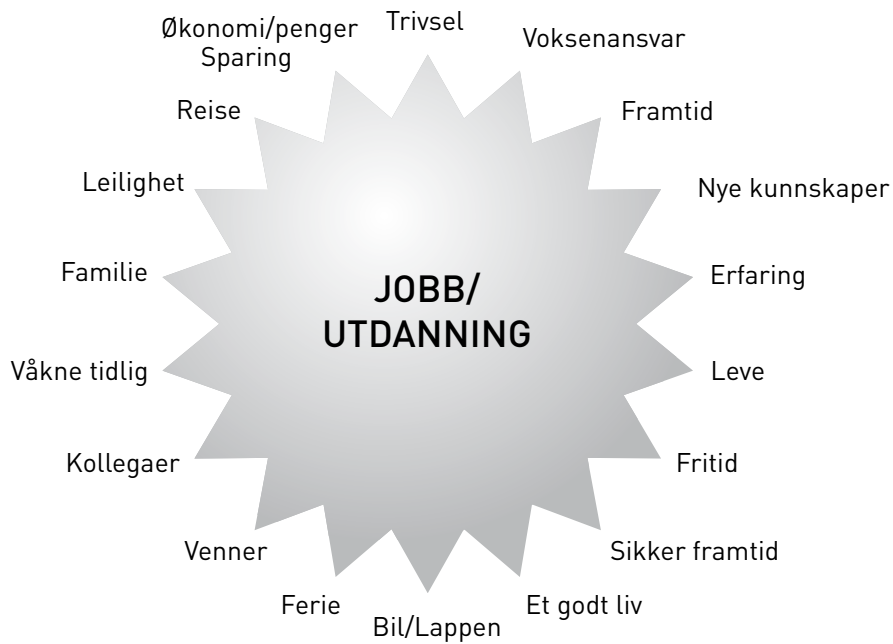
Igjen ser vi her et eksempel på veileders vektlegging av å møte deltakerne på hjemmebane, og finne fram til deres virkelighetsfokus og livsverden, som et utgangspunkt for videre endring.

### **Metoder for å løfte temaer i gruppeveiledning**

En metode som ble anvendt for å løfte fram temaer i gruppeveiledningene, var å bruke ”sol”-metoden. De praktiske hjelpemidler som trengs er flippover eller tavle og at deltakerne sitter i ring. Så starter man en assosiasjonsrunde rundt et viktig tema for deltakerne, f.eks jobb/utdanning og tar opp assosiasjoner til dette. Man kan f.eks starte med muligheter først, og siden utfordringer, som man drøfter i gruppa slik at deltakerne selv kommer med løsningsforslag.

Vi observerte at denne metoden fungerte godt for ungdommene i prosjektet, og bidro til at flere fikk nye ideer til hvordan de kunne løse sine utfordringer, samt at de ikke følte seg så alene om dem. I tillegg fikk de uttrykke sine egne assosiasjoner og tanker rundt temaene. Det å si ting høyt bidrar til en økt refleksjon om temaet ved at man reflekterer gjennom det som blir sagt. Dette var dermed et praktisk eksempel på hvordan en spesifikk metode ble anvendt for å regissere gruppeprosessene til å styrke de individuelle motivasjonsprosessene.

Eksempel på ”sol”-metoden og autentiske assosiasjonsrunder fra Bydel A:



Kommentar fra veileder: «Det som jeg tenkte var meninga med dette her, er at man tenker sammen, og åpne tanker rundt muligheter.»

Introduksjon til neste sol: «Nå skal vi lage den samme sola, og se på mulige utfordringer for å nå dette målet.»

**Felles utfordringer:**



#### 4. Gode grep fra Bydel A

1. Veilederen startet med å bli kjent med og **kartlegge ungdommenes ståsted og utfordringer**. Dette er helt i tråd med metodikken i motiverende samtaler, som var den foretrukne metoden i dette prosjektet.
2. Det ble videre sett etter **fellestrekk og utfordringer hos ungdommene**, slik at de kunne delta på gruppeaktiviteter. Deltakelse i gruppeaktiviteter kan bidra til å forsterke individuelle endringsprosesser ved at deltakerne henter støtte og motivasjon i fellesskapet. Dette er viktigere for ungdommer enn for voksne, siden ungdommer tenderer til å identifisere seg mer med egen aldersgruppe.
3. Gruppeaktivitetene understøttet også refleksjon og endringsprosesser i kraft av det faglige innholdet knyttet til **mestring av eget liv** i form av kosthold, økonomi og konflikthforebygging. Dette er en viktig basis for å mestre fast deltakelse i arbeidslivet.
4. Veilederen arbeidet med **ansvarliggjøring** av ungdommene i forhold til utvelgelse og kontakt med praksisplassene. Dette følger anbefalingene innen MI, og kan bidra til et sterkere eierskap til egen utviklingsprosess.
5. Veilederen **kommuniserte på ungdommenes premisser** med aktiv bruk av IKT og tekstmeldinger, samt fleksibilitet i forhold til tidsbruk. Dette ga ungdommene signaler om tilgjengelighet og hun kunne dermed forsterke kimer til endringsmotivasjon når de kom, noe som er spesielt viktig for ungdommer, som har et mer umiddelbart forhold til tid enn voksne.
6. Felles bruk av IKT i veiledningen og **anerkjennelse av ungdommenes dataferdigheter** i informasjonssøk fungerte som en katalysator for et positivt mestringfokus i veiledningene som smittet over til andre temaer. Dette er også helt i tråd med MI, ved at mestring anerkjennes og løftes fram.
7. Veilederen anvendte "sol"-metoden i gruppeveiledning. Dette bidro til å **synliggjøre og anerkjenne alle ungdommenes bidrag** til temaet i fokus, samtidig som de fikk anledning til å reflektere over mulige løsninger i fellesskap og opplevelse av å ikke være alene om slike utfordringer. Dette kan bidra til å styrke endringsoptimisme hos deltakerne.

For en oversikt over resultater i Bydel A, se vedlegg 1.

---

#### 2.5.2. Bydel B Veiledningsmetoder for kvinner med sosialstønad

##### 1. Organisering av Ny Sjanse Bydel B

Ny Sjanse Bydel B er organisert i NAV, og har to medarbeidere på deltid, som til sammen innehar en stilling. Tilknytningen til NAV gjør at Ny sjanse medarbeiderne har tilgang til opplysninger NAV har registrert om deltakerne og dette har for eksempel betydning for inntakskrav til Ny sjanse. Det oppleves å være et tverrfaglig samarbeid mellom kommune/stat. Ifølge kontoret har de et fokus på brukermedvirkning og kontakt med brukere, at brukere får snakke med noen og ikke blir avvist, og at det ikke er ikke køer i publikumsmottaket.

Når en kvinne kommer inn i prosjektet tar medarbeiderne saksbehandleransvar for hele familien, og forsøker dermed å ivareta et helhetlig familieperspektiv. De kan behandle saker knyttet til andre familiemedlemmer som mann og barn.

NAV tilknytningen gjør at de kan registrere og saksbehandle informasjon om deltakernes tiltak og progresjon for å sikre at informasjon ikke går tapt. Herunder kommer saksbehandling i forhold til statlige og kommunale stønader og arbeidspraksis, arbeidsevnevurdering, m.m. Deltakerne i Ny Sjanse vil dermed få én kontaktperson i NAV.



## 2. Om deltakerne

Det er flere fellestrekk ved målgruppa i dette Ny sjanse prosjektet. Deltakerne henvises til Ny sjanse fra sosialkontoret, og de har mottatt sosialhjelp over tid. Noen ønsker ikke aktivitet, og kommer raskt med sykemelding. De har ofte diffuse helseplager og/eller store omsorgsoppgaver, lite norskkunnskaper og lite skolegang/utdannelse.

I tillegg beskriver veilederne i Ny sjanse at : *”Mange isolerer seg og har liten kontakt med andre enn familie eller personer fra samme land. Mange sliter med dårlig selvfølelse og manglende tro på at de kan klare noe.”* (Presentasjon Metodeverksted 11.11.2010)

Ny Sjanse Bydel B ble startet opp sommeren 2009 og har hatt til sammen 19 kvinner med i prosjektet. Etter at den nye loven om arbeidsavklaringspenger kom i mars 2010 har 7 av kvinnene fått innvilget arbeidsavklaringspenger. Fordi de da fikk en annen kontaktperson, har de gått ut av prosjektet. Flere av de 10 nåværende deltakerne i Bydel B Ny sjanse har relativt moden alder, med et snitt på 45,8 år. Seks av deltakerne er over 40, og 4 av dem er over 30 år.

## 3. Veiledning i prosjektet

Veiledningen i Ny sjanse prosjektet Bydel B foregår både formelt/planlagt og uformelt/spontant som en del av deltakelse i prosjektets aktiviteter.

	Veiledning på kontoret	Veiledning utenfor kontoret
Planlagt	Inntaksmøte, møter om progresjon	Hjemmebesøk, kvinnegruppe, matlaging, tur
Spontan	Telefonhenvendelse, følge opp avvik fra plan	

### 3.1. Veiledning på kontoret

Som tabellen viser, varierer graden av formalisering og planlegging av veiledningen ut fra intensjon og årsak til kontakt. Den formelle avtalte veiledningen relaterer seg til innrulling i programmet og avtalt oppfølging som er individuelt tilrettelagt etter deltakerens behov. Det vil si at det systematiske arbeidet starter allerede før deltakerne er tatt opp som deltakere i Ny sjanse-prosjektet.

Veilederne mente at det var viktig å stille godt forberedt til det første møtet, og ha gått gjennom alt foreliggende materiale om vedkommende, f.eks journal, informasjon fra tidligere saksbehandler, saksmapper og lignende.

I de innledende samtalene berøres spørsmål knyttet til motivasjon for å delta, eller eventuell mangel på motivasjon (utforske årsaker), eventuelle helseplager, omsorgsoppgaver, praksis og deres opplevelser av utfordringer/endringer/nederlag knyttet til arbeidslivet.

På neste side vises typiske temaer og spørsmål som tas opp i denne fasen, basert på notater fra prosjektmedarbeider, Ny Sjanse Bydel B.

### **Forberedelser**

- Sette seg inn i saken, lese gjennom mappen(e), lese gjennom journalen, informasjon fra tidligere saksbehandler

### **Motivering**

- Bli kjent med kvinnen, høre historien
- Se kvinnens ressurser som mor, ansvarlig for hjemmet, osv.
- Hva gjorde hun før hun kom til Norge, hvilke ressurser hadde hun da? For eksempel skolegang, arbeid, omsorgsoppgaver, m.m.
- Det er viktig å forstå beskjeder fra skolen, barnehagen, legen, kassadamen, naboen, osv.
- Fordeler ved å fungere i samfunnet, kunne bli kjent i nærmiljøet, ha noen å snakke med
- Selv om man føler seg syk, kan man ta små skritt
- Avhengighetsforhold til barn, mann, slektninger, når de tar ansvaret
- Ønsker kvinnen å være isolert?
- Se på muligheter for å komme ut av en isolert tilværelse

### **Helseplager**

- Anerkjennelse helseplager, men fokusere på muligheter ikke begrensninger
- Kan man søke spesialundervisning i norsk?
- Hvilke typer jobber er man i stand til å klare med de helseplagene man har?
- Snakke med legen om hvilke muligheter kvinnen har for aktivitet, hva mener legen?
- Snakke med legen om sykemeldinger, er det nødvendig å sykemelde så raskt, det kan legges til rette for at en kan fungere selv om man har helseplager
- Fellesmøte med kvinnen og legen, for eksempel for å se på muligheter for aktivitet, muligheter for behandling som kan hjelpe kvinnen å komme i aktivitet, få frem noe som kvinnen ikke føler hun har fått frem tidligere
- Samarbeid med ergoterapeut for å finne hjelpemidler som kan gjøre det lettere å fungere

### **Omsorgsoppgaver**

- Gå gjennom hva som må til for å få tid til å være i aktivitet.
- Hvem henter og bringer barn til skole og barnehage?
- Har barna plass i aktivitetsskole eller barnehage eller har de søkt om plass?
- Hva gjør man når barn blir syke?
- Finnes andre ressurspersoner rundt familien som kan hjelpe?

### **Egenvurderingsskjema**

- Gjennomgang av spørsmålene sammen med kvinnen

### **Praksis**

- Samtale med kvinnen alene eller sammen med arbeidsgiver.
- Reglene i arbeidslivet, fremmøte, fravær, sykdom, arbeidsavtaler, m.m.
- Uformelle regler på en arbeidsplass, som for eksempel bruk av mobiltelefon, høylytte diskusjoner med andre, klær, m.m.

Veilederne forsøker videre å kartlegge deltakernes arbeidsevne, basert på utfylling av og samtale rundt NAVs Egenvurderingsskjema. Disse dataene registreres i Arena og det foretas en arbeidsevnevurdering i samarbeid med deltaker med anbefalinger til hvilken type oppfølging deltakerne trenger. Arena er

saksbehandlingsverktøy i NAV og oppdateres gjennom prosjektperioden, slik at andre ev. kan følge opp deltakerne videre seinere, og informasjon lett kan gjenfinnes.

Denne kartleggingen og innledende samtaler legger grunnlag for den videre prosessen og planlegging av tiltak og aktiviteter i programmet til den enkelte, som utformes individuelt.

### 3.2. Veiledning utenfor kontoret

Når det gjelder den mer uformelle veiledningen, som først og fremst kan knyttes til hjemmebesøk<sup>9</sup> og aktivitetene til kvinnegruppen, uttrykker veilederne i Ny sjanse at dette er viktige aktiviteter for å bygge tillit med deltakerne. Termen "uformell" sikter her til stedet veiledningen foregår på.

Veilederne i Ny sjanse Bydel B bruker hjemmebesøk metodisk for å oppnå kontakt og tillit hos kvinnene. Dette er et ledd i en opptrappingsstrategi for å få dem til å komme til samtaler og avklare muligheter for deltakelse i Ny sjanse programmet. For flere av disse kvinnene kan det være et stort skritt å se for seg deltakelse i arbeidslivet, derfor synes det viktig å gå gradvis fram.

### 3.3. Positivt veiledningsfokus og introduksjon av små forpliktelser

Veilederne ved Ny sjanse Bydel B fortalte at de valgte å fokusere på mestring og ikke trekke fram avvik som at deltakeren f.eks ikke møtte opp, ikke klarte å gjennomføre en avtalt oppgave, osv. Det var viktig for veilederne å styrke kvinnenens selvtillit og tro på mestring, selv i situasjoner som av utenforstående kanskje ville blitt tolket som nederlag. Dette fokuset forankret veilederne i sin tilslutning til LØFT-metoden. I LØFT kan man for eksempel bruke skala- og mestrings spørsmål til å øke tro på egen mestring.

Veilederne i Ny Sjanse Bydel B oppsummerte sitt syn på veiledningsmetoder slik: "Mestringsfokus"

- Se ressursene
- Se de små endringene
- Se muligheter"

(Presentasjon fra veiledningsseminar 11.11.2010)

Strategien som vi oppfatter at veilederne bruker, er altså i første rekke å fremme mestring, men også å styrke /bekrefte egenmotivasjon for endring, eller undring om endring er mulig. Ved å styrke denne undringen bidrar de til å gjøre en tidligere "stabil" og kanskje "fastlåst" situasjon til noe deltakeren selv stiller spørsmål ved, ref. listen på forrige side. Dermed opprettes et vindu av undring, som altså åpner for nye muligheter dersom veileder bidrar med de riktige stimuli for å åpne og utvikle undringen til noe mer, noe som etter hvert kan lede til en beslutning om å forsøke en ny måte å handle på hos veisøker.

Ved å delta sammen med deltaker på denne måten i en veiledningssituasjon, kan man i situasjoner der personer er usikre på hvilke valg de skal ta, bidra med gode spørsmål til at de tar valg som gjør at de havner på ønsket side av beslutningspyramiden, for å bruke et begrep fra beslutningsteori. De arbeidet også med å introdusere små forpliktelser av gangen for å få deltakerne med på aktiviteter, og dette lyktes de i stor grad med å gjøre. Tabellen nedenfor viser en skjematisk framstilling av disse stadiene i endring.

#### Endringsstadier

Ikke beredt til endring/ikke klar	Usikker - ambivalent	Beredt til å handle
Lav beredskap eller manglende interesse for endring	Vekslende beredskap, ambivalens	Høy beredskap for endring
Fokus: Skape diskrepans, lokke fram ambivalens	Fokus: Utforske ambivalens, beslutning om endring	Fokus: Praktiske metoder, forpliktelse til å følge plan
Hva man kan snakke om: Syn på nåværende situasjon, forandringer over tid, fordeler og ulemper ved å delta i arbeidslivet	Hva man kan snakke om: Fordeler/ulemper ved situasjonen/med endring, hindringer og løsninger, små skritt for å prøve ut endring	Hva man kan snakke om: Praktisk tilrettelegging, måte å oppnå framgang på, tidspunkt for endringsforsøket

<sup>9</sup> Se beskrivelse av hjemmebesøk som kommunikasjonsfremmende grep på side 34.

Noe omarbeidet modell etter Barbro Ivarsson og Peter Prescott i Bahr, Roald (red.) 2009: *Aktivitetshåndboken: Fysisk aktivitet i forebygging av behandling*, s. 103- 116.

For å forstå denne utviklingen hos deltakerne, kan det være hensiktsmessig å se på betydningen av konsistensprinsippet. Dette går ut på at personer gjerne vil handle i tråd med de beslutninger de tar og den personen de definerer seg som (Cialdini, 2011). For eksempel kan et lite skritt som å få en deltaker til å være med på en aktivitet en dag i uka, bidra til at deltakeren får en indre forpliktelse ved å ha vært med på denne aktiviteten, og seinere lettere sier ja til nye invitasjoner.

Forskning har vist at det å si ja til relativt trivielle førsteforpliktelse kan starte et ”skred av forpliktelser” (Caducci, Deuser, Bauer, Large & Ramaekers, 1980), som seinere medfører at personer kan delta på store forpliktelser som de tidligere ville tatt avstand fra, for eksempel organdonasjon. Det å gå fra en relativt passiv hjemmesituasjon til en aktiv utadventd arbeidssituasjon kan karakteriseres som en ganske stor omveltning i en persons liv, spesielt i de tilfeller der det også er en del kompetanse som må suppleres i form av kunnskaper knyttet til språk, kulturkoder og arbeidstakerrolle.

Ifølge LØFT-metoden er det avgjørende at de tar dette valget om å delta selv, og de må oppleve at de har et fritt valg. Dette er velkjente mekanismer fra psykologisk forskning om endringsprosesser. I LØFT-metoden legges det sterk vekt på at man må følge deltakers prosess, og ikke sette opp mål for deltakeren, men la deltakeren komme med forslagene til utvikling selv.

Det kan synes som det er en motsetning mellom det å introdusere lavterskel-aktiviteter slik det gjøres i Ny sjanse prosjektene og LØFT-metoden, men det er ikke nødvendigvis slik. Det avgjørende er i henhold til denne metoden hva deltakerne opplever dette som – har de et valg eller tvinges de til å delta. Ved eventuell påtvinget deltakelse forankres ikke motivasjonen til å delta i dem selv (indre forankring), og de kan komme til å delta bare for å glede veilederne eller hindre trekk i ev. økonomisk godtgjørelse (gi etter for ytre press).

Det er en stor forskjell mellom å påtvinge deltakelse og lett overtalelse til en liten førsteforpliktelse om f.eks å komme innom en kvinnegruppe en dag. I tillegg bør man vurdere konsekvensene på sikt. Effekten av en eventuell negativ første påvirkning kan eskalere, ved at den påtvingne deltakelsen kan medføre passive eller aktive protester/exit, mens den lette forpliktelsen introdusert på riktig måte kan forberede grunnen for at deltakerne gradvis takker ja til mer deltakelse.

Tid spiller også en viktig rolle dersom gradvis forpliktende deltakelse skal fungere. En for sterk forsering av en persons utviklingsprosess og modning kan resultere i opplevelse av tvang, og dermed protester og forsøk på å avslutte programmet.

Interessant nok, kommer Rugkaasa også inn på tidsaspektet i sin doktorgradsavhandling om kvinners progresjon i kvalifiseringsprosjekter rettet mot arbeidslivet. Hennes kritikk av kvalifiseringsprosjektene gikk på at tiltakene ofte ble for korte, fordi kvinnene trengte tid til å omstille seg, med henvisning til nevnte faktorene knyttet til kompetanseheving, språk og kulturkoder osv., samt forventninger og krav fra familien (Rugkaasa, 2010).

Det er altså flere trekk ved situasjonen til spesielt kvinnelige deltakere i Ny sjanse som understøtter viktigheten av å spille på lag med deltakerne og ta seg tid til å bli kjent med deres forutsetninger, både i forhold til praktiske forhold knyttet til kompetansutvikling, hjem og familie, og selve dynamikken i veiledningen for de som anvender LØFT-metoden og gradvis opptrappende forpliktelser.

### **3.4. Helseproblemer - veiledningsstrategier**

*”Det grunnleggende er ikke å se på hva man ikke kan gjøre, men hva man er i stand til å klare med de plagene man har? Om deltakerne ikke kan begynne med aktiviteter hver dag, kan de begynne med aktiviteter noen dager i uka i første omgang?”* (presentasjon Ny sjanse Bydel B, Metodeverksted 11.11.2010)

Flere av de som hadde helseproblemer uttrykte selv liten tro på at de kunne komme i arbeid. Veilederne skilte dem i to grupper: De som sier at de ikke kan jobbe pga. helseproblemene, og de som sier at de gjerne

ville arbeide, men ikke kan pga. helseproblemer. Den sistnevnte gruppa er lettest å få med videre, ved f.eks å utforske hva som hindret dem og hva man ev. kunne gjøre for å komme videre på den/de utfordringene de står ovenfor.

Veilederne uttrykte viktigheten av at samtalen foregår på deltakernes premisser, ved at veileder måtte forsøke å få tak i opplevde hindringer og barrierer. Dette for å forsøke å utforske sammen med deltakeren hvordan de kunne løses.

I tillegg forsøkte veilederne i Ny sjanse i en del tilfeller å få til et samarbeid med behandlende lege. Dette gjorde de ved å delta sammen med deltakeren i et møte med den aktuelle legen der temaet var helsemessige utfordringer som ev. hindret deltakelse i arbeidslivet. Ofte ville legen bidra til å gi deltakeren støtte i at arbeid, ev. tilrettelagt og riktig dimensjonert, ville være bra for vedkommendes helsetilstand.

En faglig betraktning er at denne bekreftelsen kan fungere motiverende og betryggende for deltakeren, samtidig som veilederne i Ny sjanse får en ”alliert” utenfor programmet som bidrar til å understøtte deltakerens utprøving og endring mot økt deltakelse i samfunns- og arbeidsliv<sup>10</sup>.

### **3.5. Funksjonen av vilkår i kommunikasjonssituasjonen**

En utfordring som ble løftet fram på metodeverkstedet 11. november 2010, var bruken av vilkår. Etter Lov om sosiale tjenester kan man stille vilkår for mottagelse av økonomisk støtte, men dette kan ha en rekke negative sider knyttet til relasjons- og motivasjonsbygging, og er på mange måter en motsetning til en LØFT- og endringsfokustert veiledningsmetode. Vilkår vil altså si at man krever at deltakeren stiller opp på aktiviteter for å motta økonomisk støtte.

Men kan det likevel være nødvendig å anvende vilkår for Ny sjanse deltakere? Veilederne i Ny sjanse Bydel B uttrykte at de sjelden benyttet dette virkemiddelet, men de hadde erfaringer på at det hadde gitt svært positive resultater ved at deltakeren hadde tatt et skritt mot enda mer aktiv deltakelse og takket veilederne for støtten i etterkant.

Vi tolker dette som at den positive effekten kan ha sammenheng med at de i forkant hadde arbeidet aktivt og over lengre tid med relasjonsbygging, slik at selve relasjonen var god nok til å tåle denne endringen i strategi<sup>11</sup>. Det kan også være at deltakeren var utsatt for krysspress og var usikker på egen gjennomføringsevne i forhold til aktivitetsplanen, og at et fast trykk dermed bidro til at vedkommende fortsatte løpet istedenfor å bryte.

Forutsatt at en god relasjon og tillit er på plass kan et krav altså signalisere støtte og tillit til at vedkommende vil mestre situasjonen, slik en trener kan gi signaler om at en utøver ”skal greie dette” på idrettsbanen når utøveren tviler på egen mestring av situasjonen.

Det er i teorien en klar forskjell mellom å dyktiggjøre og fremme egenmestring hos deltakeren og å stille krav om at deltakerne må gjennomføre denne aktiviteten for å unngå negative sanksjoner. I det første tilfellet legges vekt på å styrke indre motivasjon og selvstyring, mens i sistnevnte tilfelle trekkes ytre negative sanksjoner inn som en trussel<sup>12</sup>.

### **Realitetsorientering**

En annen effekt av å bli forespeilet negative sanksjoner kan være at deltakeren i sterkere grad må ta en avklaring med seg selv om hun/han egentlig vil dette. Med støttende og utfordrende veiledning (også beskrevet på side 35) kan det at deltakeren blir stilt krav til også bidra til at vedkommende får et klarere forhold til hva han/hun egentlig vil.

<sup>10</sup> Støtte fra behandlende lege kan styrke tilliten til anbefalingene av Ny sjanse veilederen, siden legen i kraft av sin profesjon, nyter en tillit hos folk flest. Dette gjelder også for minoritetsgrupper (Grimen, 2009).

<sup>11</sup> Dette omtales bla. i kommunikasjonsveiledningsboken til Eide & Eide, 2002.

<sup>12</sup> Forskning viser at den første måten å motivere på er klart mer effektiv og varer også etter at den ytre trusselen om sanksjoner er borte, mens sistnevnte er kun effektiv så lenge den ytre trusselen opprettholdes (Deci & Ryan, 1985). Ser man på effekt i forhold til adferdsendring, for eksempel å delta på norskundervisning, er det derfor viktig å arbeide i forhold til egenmestring og motivasjon framfor å true med sanksjoner fordi sjansen er stor for at vedkommende etter programmet da vil falle tilbake til gamle handlingsmønstre og la være å møte opp.

Denne effekten av konfronterende veiledning ble også framhevet av veilederne i By C - de tok spesielt opp dette temaet knyttet til realitetsorientering av ungdom. Dersom det hadde gått en lang tid uten at deltakerne hadde bidratt slik man i fellesskap hadde blitt enige om, og de ikke viste tegn til utvikling/modning, ble dette tatt tak i og løftet fram for deltakerne i en tydelig samtale.

Selv om de ikke ble forespeilet utkastelse av programmet, ble det forklart i klare trekk hva som var forventet i programmet og for at de skulle klare å komme inn i arbeidslivet og ”få orden på livet sitt”. Disse samtaler resulterte ikke sjelden i at ungdommene forsvant en stund, for så å dukke opp igjen når de hadde tenkt seg om, klare til fornyet innsats. Det er mulig at denne effekten kunne blitt oppnådd med å anvende andre virkemidler, men den fungerte tilfredsstillende, ifølge veilederne. En viktig rammefaktor er at det i alle de nevnte tilfellene var det arbeidet lenge med relasjonsbygging i forkant.

### **Å stille vilkår**

Veilederne i Bydel B anbefaler at bruk av vilkår først gjøres etter en nøye overveielse opp mot andre virkemidler og individuelle vurderinger.

Ifølge LØFT-metodikken bør ikke krav om endring stilles, det anbefales isteden at man arbeider videre med veisøker/deltaker for at denne selv skal komme med innspill til endring i situasjonen, ved bruk av gode LØFT-spørsmål, se egen faktadel om dette på side 14-15.

Vi kan derfor konkludere med at krav om endring først bør komme etter en nøye overveielse av situasjonen og andre mulige virkemidler, deriblant LØFT-spørsmålene. Anvendelse av LØFT-metoden vil kunne gi en bedre indre forankring hos deltakeren og et eierskap til løsningen, noe som indikerer at vedkommende antagelig vil arbeide hardere for å realisere det som sitt mål.

En utfordring er som tidligere nevnt tidsaspektet ved kvalifiseringsprogrammene, og at veileder kanskje opplever at tiden er i ferd med å renne ut. Et aspekt verd å nevne er at dersom relasjonen er god kan et krav i praksis fungere mer som en positiv forventning og anerkjennelse av vedkommendes kapasitet, enn som et forlangende. Det som er viktig er hvordan dette blir oppfattet av veisøker, og om veisøker opplever at han/hun vil mestre å gjøre det som blir forventet. Et krav framført på en alliert måte kan bli oppfattet som mer positivt enn en uengasjert forespørsel om å delta, men styrken i forespørselen hviler altså på veileder og veileders relasjon med veisøker.

Det vil ofte være hensiktsmessig å søke en faglig drøfting med kollegaer dersom man som veileder kommer i slike dilemmaer overfor enkelt deltakere. Ny sjanse medarbeidere som ikke har faglige team kan f.eks knytte til seg veiledere i andre funksjoner i kommunen eller se på muligheter for bydelssamarbeid/kommunesamarbeid om faglige utveksling og drøfting av caser, ev. muligheter for mer uformelle utvekslinger. Det kan være stor nytte av å dele erfaringer med kollegaer for å få andre innfallsvinkler til en situasjon man ikke selv klarer å se nye muligheter i. Dersom man velger å ha samlinger, er det også mulig å trekke inn faglige innledere til felles nytte.

### **4. Arenaryddig og kompetansetilførsel**

Flere av kvinnene slet med å klare å mestre hverdagen og være selvstendig i forhold til f.eks styring av økonomi og kontakt med offentlige etater. Veilederne i Ny sjanse søkte å ha en helhetlig tilnærming til dette ved å bidra med tiltak som kunne styrke både kvinnene og familienes situasjon, for å legge til rette for økt deltakelse fra kvinnene. Dette kunne f.eks være å bidra til at mannen fikk avklart sin situasjon, eller veilede i tilbud om barnepass/barnehage og lignende.

Noen av utfordringene i hverdagen til disse kvinnene var også begrunnet i lite norskkunnskaper. Prosjektet bidro til at kvinnene kom i kontakt med voksenopplæringen for å få i stand et tilrettelagt løp. For noen ville det være aktuelt å søke om spesialundervisning eller tilrettelagt opplæring som passet for kvinnenes nivå og læringsmuligheter.

Veilederne uttrykte at det også kunne være nødvendig med kompetansetilførsel knyttet til deltakelse i samfunnet og i ferdigheter som det forventes at man mestrer på de fleste arbeidsplasser i dag. Derfor fikk kvinnene opplæring i bla bruk av nettbank og MINID slik at de kunne styre det praktiske hverdagslivet i

dataalderen uten å være (for) avhengig av barn og ev. mann. Noen fikk også hjelp til å opprette e-post, for kontakt med familie og venner i Norge og i andre land, for kontakt med egen skole og/eller praksissted/ arbeidsgiver, barnas skole eller barnehage, jobbsøking, m.m.

#### 4.1. Kvinnegruppe

Ny sjanse prosjektet i Bydel B har opprettet en kvinnegruppe med en rekke aktiviteter, og i tilknytning til disse aktivitetene skjer også veiledning.

Eksempler på aktiviteter er: Enkel dataopplæring, matlaging, turer i nærområdet med mer. Kvinnegruppen består av opptil fem kvinner som deltar i forskjellige aktiviteter sammen. Dermed kan disse aktivitetene også ha en funksjon i forhold til å bygge opp et større sosialt nettverk og iallfall gi sosial omgang utenfor hjem og familiekretsen.

Flere av deltagerne i prosjektet har lite skolegang, og Ny sjanse ønsker derfor å ha et fokus på mestring og utløsning av ressurser ved å starte med det de kan og bygge videre for å styrke mestringsopplevelse og selvtilit.

Et tiltak for å fremme dette er for eksempel matgruppen, der kvinnene selv får ansvar for alt fra å forberede menyen, gjøre innkjøp, lage mat og servere. Maten tilberedes og serveres på Frivillighetssentralen, og dermed får deltakerne også bekreftelse fra andre eksterne personer utenom prosjektet, dvs. brukere av Frivillighetssentralen. En av kvinnene fikk i arbeidspraksis ved et storkjøkken i bydelen som følge av at hun fikk vist seg fram.

#### Matlaging og lokal relasjonsbygging

Rammen rundt opplegget på Frivillighetssentralen fungerte som en sosial setting, der ansvarlig på Frivillighetssentralen la vekt på at kvinnene fikk komme til orde og presentere sine retter, samt at de fikk en takk for bidraget fra de som deltok i måltidet.

Noen av kvinnene konverserte også en del med andre brukerne, og de ga inntrykk av at Frivillighetssentralen var et sted de kunne bruke for å få sosial kontakt, og kanskje til relasjonsbygging med nordmenn.

Lederen for Frivillighetssentralen uttrykte at denne matgruppen var ett av ukas høydepunkter for brukerne, og han mente det ville bidra til at befolkningen i bydelen fikk et mer positivt inntrykk av innvandrere. Det var også noen få brukere og andre som var skeptiske til innvandrere, men de var i mindretall.

Det ble argumentert med at denne aktiviteten, som bidro til å synliggjøre kvinnes bidrag på en god måte i nærmiljøet, også kunne medvirke til at flere i bydelen fikk en mer positiv oppfatning av dem som gruppe. Dette kan medvirke til at lokale arbeidsgivere lettere ønsker å ta inn deltakere på praksisplasser.

#### 5. Gode grep fra Ny sjanse Bydel B

1. Ny sjanse Bydel B la vekt på å ha et **helhetlig familieperspektiv** i veiledningsopplegget. Gjennom å se på hele familien og bidra til å løse eventuelle utfordringer gjennom NAV-systemet, bidro de til å gjøre det lettere for mor å komme ut i arbeidslivet.
2. De anvendte også en **systematisk kartlegging av utfordringer og muligheter** for hver enkelt deltaker som ble dokumentert i Arena. Dette ga et grunnlag for planlegging av tiltak i samarbeid med deltaker, og ville kunne gjenfinnes av andre som ev. overtok oppfølgingsansvar etter Ny sjanse prosjektet.
3. Ny sjanse Bydel B la vekt på å **fremme mestring hos deltakerne**, og se på det som fungerer. Dette er et viktig perspektiv i LØFT-metoden.
4. For å bidra til at kvinnene ble mer aktive og kom i gang med kvalifisering og tilnærming til arbeidslivet, introduserte de først **små forpliktelser, som gradvis økte i omfang**. For eksempel kunne de starte med deltakelse i en aktivitet en dag i uken, og siden øke til flere dager og med norskopplæring.



5. Flere av kvinnene hadde helseproblemer, og det ble derfor innledet et **samarbeid med behandlende lege**, med tillatelse fra kvinnene i programmet. Dermed kunne de finne tillitvekkende løsninger og aktiviteter som ble tilpasset kvinnenes helsetilstand i samarbeid med behandlende lege.
6. En strategi som unntaksvis ble anvendt var å **bruke vilkår om deltakelse i aktiviteter** som grunnlag for utbetaling av sosialhjelp. Dette hadde fungert positivt motiverende i de erfarte tilfellene<sup>13</sup>.
7. Flere av kvinnene hadde behov for hjelp til **arenarydding i forhold til økonomi, bolig osv.**, og dette var en forutsetning for at de kunne delta i programmet.
8. For å bygge opp et nettverk for kvinnene startet de en **kvinnegruppe** der de hadde aktiviteter som tilberedning av mat, turgåing, data og andre kvalifiserende aktiviteter på programmet.
9. Ny sjanse Bydel B hadde også en dimensjon ved programmet knyttet til lokalsamfunnsarbeid. De hadde **avtale med den lokale Frivillighetssentralen om tilberedning og servering av middag** med jevne mellomrom, og dette ble svært positivt mottatt av brukerne. Dermed fikk kvinnene anerkjennelse for sin innsats av personer utenfor Ny sjanse programmet. I tillegg fikk de muligheter til å kommunisere med norske brukere, og flere fikk et positivt inntrykk av kvinnenes bidrag til lokalsamfunnet. I den grad dette spres via nettverk til arbeidsgivere lokalt, vil det i neste omgang kunne være nyttig i tilknytning til forespørsel om praksisplasser.

For en oversikt over resultater i Bydel B, se vedlegg 5.

### 2.5.3. Ny sjanse prosjektet By C veiledningsmetoder: Ungdom og selvforsørgende kvinner

#### 1. Organisering av Ny sjanse By C - veiledning kun en del av det vi gjør

Ny sjanse By C er organisert som et eget kontor sentralt i byen. De har sju medarbeidere, med bakgrunn fra sosialt arbeid, videregående skole, fagforeningsarbeid og annen voksenopplæring. De har i hovedsak valgt å fokusere på LØFT-metoden, men noen veiledere kjenner også til MI, og de fleste anvender flere metoder i praksis.

Ny sjanse By C samarbeider tett med følgende enheter:

NAV Aktiv start – unge sosialhjelpsmottakere, gjenbrukssenteret for kontormøbler og montering og service som setter i stand flyktningboliger. De trekker også inn fagopplæringstemaet i Arbeid og kompetanse der det er relevant.

#### 2. Om deltakerne

Kvinnene i Ny sjanse var ikke avhengig av sosialhjelp da de kom inn i programmet, og de fleste ble forsørget av sine menn. De hadde lite sosialt nettverk og flere av dem hadde behov for mer norskopplæring.

Ungdommene i prosjektet var i aldersgruppa 18 - 25 år, og hadde sluttet/falt ut av videregående skole, og ble koblet til Ny sjanse prosjektet via NAV og andre enheter. En del av dem hadde kriminelt rulleblad og lettere rusutfordringer.

#### 3. Faglig arbeid mellom kollegaer i prosjektet: Åpent landskap og felles arena

De fysiske omgivelsene var viktig for kommunikasjon og samhandlingen mellom veilederne i dette Ny sjanse prosjektet – de ansatte satt tett i åpent landskap, noe som åpnet for dialog og samarbeid.

<sup>10</sup> Ved bruk av krav/vilkår osv. bryter man med hovedtesen i LØFT om at personens indre endringsmotivasjon skal utvikles, og det er alltid en risiko for at veiledningsrelasjonen kan bli satt tilbake ved å introdusere et sterkt ytre press. Hvordan dette blir mottatt av veisøker, avhenger av flere faktorer, blant annet kvaliteten på relasjonen og relasjonsbygging i forkant.

Dette medførte også en form for løpende refleksjon, siden ingen kunne trekke seg tilbake til ”kontoret” for å føre journaler. Denne arbeidsformen innebar at de ansatte drøftet deltakere og utfordrende situasjoner i oppfølgingen av deltakerne med teamet kontinuerlig. Dette sikret flere perspektiver og oppdatering om de enkelte deltakerne til flere av de ansatte i teamet. En slik arbeidsform bidrar til flyt i teamarbeid og utveksling av erfaringer og kompetanse, og kan ses som en uformell variant av mer formaliserte ”kollegaveiledninger”. En av de ansatte uttalte at: *”Vi har tillit til hverandre, og har fokus på deling av erfaringer.”*

På samme måte som kollegaveiledning, krever denne samarbeidsformen at de ansatte er villige til å dele, også spontane og ubearbeidede erfaringer. Dermed kan de få innspill tidligere i prosessen enn det som vanligvis skjer på arbeidsplasser der man skal drøfte caser i en mer formalisert og strukturert prosess. Fleksibiliteten blir her en styrke, siden graden av tillit til de andre i teamet er høy, og den gjør den enkelte i stand til både å trekke inn flere synspunkter, få støtte på eventuelle spørsmål/undringer og dele refleksjoner før man har ”landet” på en konklusjon. For tidlig konkludering kan bidra til å lukke det faglige vurderingsarbeidet og låse perspektivene for tidlig i en utredningsprosess.

Grupper som klarer å utnytte mangfoldet av perspektiver og reflektere over dem, vil ha mulighet til å oppnå bedre beslutninger enn de som for tidlig lukker beslutningsvinduet. Dette gjelder spesielt i arbeidsprosesser som ikke har faste standardutfall, men der helhetlige vurderinger og perspektivmangfold fremmer kvalitet<sup>14</sup>. Veiledning av Ny sjanse deltakere kan ses som en oppgave der variasjonsbredden kan være stor. Samtidig er det viktig å være obs på eventuelle tendenser til kategorisering og rasjonaliserte beslutninger, som kan bli forsterket i arbeidsgrupper, såkalt gruppetenkning. En rasjonalisert oppfatning kan f.eks være at fordi man har hatt tre irakere som gjorde det bra i dagligvarehandelen, er dette en bransje som passer for irakere. Selv om dette faktisk stemmer med de tre erfaringene, og kanskje også med den fjerde, kan det hende at fjerdemann hadde passet bedre i en fotobutikk. Individuelle vurderinger ut fra deltakers ståsted er viktig å holde fast ved.

De ansatte sa selv dette om sin arbeidsform:

*”Vi diskuterer sakene til enhver tid – vi er villige til å blottlegge vår innsats. Mange av deltakerne sitter fast i ulike ting – motivasjon og lignende – og det er lettere å dele historiene med andre, da blir det ikke lenger bare ditt ansvar.”*

Det er tydelig at flere opplevde det som gunstig å ha mulighet til å ha en åpen dialog med sine kollegaer.

*”Det er slitsomt, artig og tett å arbeide tett innpå folk hele tida – man får ofte dårlig samvittighet, synes man skulle bidratt mer. I teamet får man lagt fra seg noe ansvar, det blir hele teamet sitt ansvar, ikke bare den enkelte.”*

### **Tilgjengelighet for deltakerne og brukermedvirkning**

I dette Ny sjanse prosjektet var veilederne tilgjengelig for deltakerne i hele arbeidstiden, både for ungdommene og kvinnene. Kontorarealet ble karakterisert som et felles arbeidssted, der deltakerne kunne arbeide med norskoppgaver, søknader på datarommet og annet. ”Prosjektet skal være deltakernes arbeidsplass – det gir dem en identitet å være der”, uttalte daglig leder i ett av intervjuene.

De ansatte var også opptatt av deltakernes rett til brukermedvirkning, og å tone ned sin rolle som prosessledere: *”Det ligger i kulturen: Vi har arbeidet slik i flere år. Ved å gi slipp på makt/hjelperollen likestiller vi oss med deltakerne.”*

Denne åpne arbeidsformen i forhold til deltakerne kan nok være uvant for mange som arbeider med veiledning av deltakere i forhold til arbeidslivet, og den stiller store krav til fleksibilitet i arbeids-situasjonen og evne til å omstille fokus i forhold til de henvendelser som kommer. Men den er ikke ulik situasjonen til f.eks veiledere i helseinstitusjoner der det praktiseres miljøterapi, som kan ha større eller mindre innslag av veiledning.

Veilederne var opptatt av at deltakerne skulle være aktive i sine utviklingsprosesser, men at de av og til måtte realitetsorienteres litt og snakkes med om konsekvenser. Dette var en strategi de særlig anvendte overfor ungdommene, slik at de skulle fortsette med utviklingsprosessene som planlagt.

---

<sup>14</sup> Se f.eks Imsen, 1999:41, om verdien av å sette ord på egen praksisteori og begrunne den. Dette kan bevisstgjøre veiledere om hvilke valg som tas i veiledningssituasjonen.

”De er eksperter på sine liv, vi er eksperter på systemet. Indirekte hjelper vi dem å velge – balansen er viktig. Ønsket må komme fra brukeren.”

De ansatte var altså svært opptatt av å ikke ”ta over” utviklingsløpet. Dette tankesettet harmonerer godt med LØFT-metoden med fokus på at veisøker selv kan finne løsningsmuligheter.

Spenningen mellom veileders ledelse mot predefinerte mål versus fokuset på deltakers prosess og egne valg avspeilet seg i flere dilemmaer vi drøftet med veilederne i løpet av metodeprosjektet:

- Hvordan skal man realitetsorientere og samtidig holde på den enkeltes motivasjon til å gå videre.
- Hvordan holde fokus på målsetninger og program når det skjer store saker i den enkelte deltakers privatliv.
- Deltakeren oppfatter sin mestring av arbeidsplassens utfordringer annerledes enn ledere på arbeidsplassen.
- Deltakerne kvier seg for å gi seg i kast med nye oppgaver og tviholder på det de kan.

### Åpenhet og refleksjon om egen veiledningsstil

Veilederne ble oppfordret til å skrive logger om hvordan de veiledet i lignende situasjoner, og hvordan responsen fra veisøker var. Dette er et verktøy for å bli kjent med egen veiledningsstil og kan anvendes til å reflektere over veiledning og respons fra veisøker.

Den åpne holdningen til sin egen tilnærming til veiledning avspeilet seg hos veilederne da de fikk tilbakemeldinger fra observasjonene ved vårt andre møte. Tilbakemeldingen var at det faktisk var observert at de framsatte flere forslag enn de innhentet fra deltakerne. Dette utløste umiddelbart en refleksjon hos veilederne om hva dette hadde å si for brukermedvirkninga, og en dialog om hvordan man kunne anvende dette som et forbedringspotensiale.

Det illustrerer også et annet poeng knyttet til veiledning og anvendelse av veiledningsmetoder. Veilederne hadde selv en oppfatning av seg selv som svært brukerorienterte og at de lot deltakerne lede utviklingsprosessene. Det er ikke alltid samsvar mellom intendert handling og det man tror man gjennomfører i en veiledningssituasjon og det som faktisk skjer og blir oppfattet av omgivelsene<sup>15</sup>.

Observasjonene viste her altså at veilederne satte fram langt de fleste forslagene. Drøftingen av betydningen av dette med veilederne, samt bearbeidningen i samarbeid med Gro Langslet på metodeverkstedet<sup>16</sup> fikk fram flere innfallsvinkler til hvordan brukermedvirkninga i forhold til forslag kunne løses på en annen måte enn selv å foreslå løsninger. Her ble både skalaspørsmål og spørsmål om tidligere mestring brukt for å få frem mestringsstrategier hos veisøker og modus for å fremme løsningsorientering hos veisøker.

Veilederne reaksjoner på dette understøtter dermed en erkjennelse om at veiledere også kan ende i andre tilnærminger enn de tenkte/planlagte, og at det i arbeidet med veiledning er viktig å legge til rette for en gjensidig dynamisk prosess der veilederen også reflekterer over eget arbeid og forholdet mellom intendert (tenkt, planlagt) handling og det som faktisk skjer.

## 4. Tilnærming til veiledning

*”Vi er veldig resultatorientert. Det blir aldri bra med mindre de virkelig vil det selv.”*

uttalelse fra ansatt i Ny Sjanse By C.

Ny sjanse By C la vekt på å bruke tankegods både fra metoden Motiverende samtaler og LØFT. Dette innebar at deltakerne fikk støtte både i vanskelige situasjoner og når de gjorde det bra, i form av positiv omtale, eller ”skryt”.

<sup>15</sup> Dette poenget kan illustreres ved tabellen ”Joharis vindu” av Jo Luft og Harry Ingram (1955). Det andre ser, men som man selv ikke ser uten å få en refleksjon tilbake, kalles det blinde vindu. En strategi som kan minske det blinde vinduet er for eksempel aktiv lytting til samtalepartnern.

<sup>16</sup> Det ble holdt et metodeverksted høsten 2010 for de omtalte Ny sjanse prosjektene i denne rapporten. I dette verkstedet ble det satt søkelys på hvordan LØFT-metoden kunne anvendes i forhold til deltakere i Ny sjanse, og drøftet erfaringer og tolkninger av materialet som var samlet inn. Verksted-betegnelsen henspiller på at man utveksler kunnskap og i fellesskap kommer fram til nye innsikter.

I Motiverende samtaler er det viktig å understøtte den enkeltes motivasjon og spore/vilje til endring samtidig som veilederen understøtter deltakerens selvbylde gjennom å bekrefte og løfte fram den gradvise endringen i livsstil eller prosessen inn i arbeidsliv/utdanning som faktisk skjer. Man vil gjerne gå langt i få deltakerne til å fortelle om hva de gjorde i situasjonene de mestret, slik at de selv etter hvert kan hente fram gode strategier og mestringserfaringer de allerede har ved hjelp av veileder.

Veilederne la også vekt på å møte deltakerne på deres eget ståsted, og rulle med motstand som kan oppstå i veiledningen, dvs. ta et skritt tilbake og reflektere deltakerens synspunkter. Dette viser at man respekterer det som veisøker sier, og forsøker å forstå hva som ligger bak motstanden. Dette gir også en mulighet til å utforske og finne løsninger på hva som hindrer endring, og er en viktig teknikk innen MI.

I noen av de observerte samtalerne var det en del gjennomgangstema som ble tatt opp fra ulike vinklinger for å overbevise veisøker om at det var viktig å fortsette i prosessen. Dette avspeilet seg også i samtalefrekvensene, som blir presentert i neste kapittel, ved at veileder i noen tilfeller tok mye styring med prosessen.

Generelt er det viktig å ikke presse veisøker mer enn hun/han er klar for ved å argumentere, konfrontere eller overtale. Mye motstand i veiledningen gir ofte en dårligere effekt av selve veiledningen på det den skal endre<sup>17</sup>.

Veilederne i By C var opptatt av å gi veiledning ”as you go” – dvs når deltakerne var klare (modne), og forsøkte å alltid være tilgjengelig når de tok kontakt og ba om et møte. Dette er veldig i tråd med tankegangen som avspeiles i blant annet MI, der modning hos veisøker tillegges stor vekt for å sikre endringsprogresjon.

Det var derfor like mye spontane møter der deltakerne uttrykte behov for en samtale (for å fange opp modningsmotivasjonen) som planlagte samtaler avtalt fram i tid. Veilederne tok initiativ til samtaler og telefonkontakt med jevne mellomrom dersom det var lenge siden de hadde hørt fra deltakeren for å følge opp utviklingen og ha en viss struktur for å sikre progresjon. Men de var ikke opptatt av struktur for strukturens egen del.

I tillegg kunne det være akutte ting som dreide seg om andre saker enn arbeid, men som var relatert til livsoppholdelse og basisbehov, f.eks. knyttet til helse, bolig osv. (arenarydding) som dukket opp og avkrevde en praktisk løsning, slik en av veilederne uttrykte:

*”Alle har sin egen plan – noen har store utfordringer, vi legger vekt på å løse praktiske problemer. Deltakerne kan komme når de er modne. Vi har ikke fokus på det som ikke går.”*

#### **4.1. Felles oppstartskurs**

Ny sjanse By C la vekt på å ha et felles oppstartskurs med alle deltakerne. Det ble foretatt et intervju med alle deltakerne før kurset starter for å sikre at det ikke er noen praktiske hindringer for oppmøte. I kurset brukte de ifølge veilederne tid på å bli godt kjent først, samt å bygge relasjon (deltakere imellom og overfor de ansatte) og legge premisser for samhandlingen videre.

Resultatmålet med kurset var å utvikle gode handlingsplaner for deltakerne. Temaene for det fire uker lange introduksjonskurset var: Motivasjon, holdninger, kunnskap om arbeidsliv og utdanning, samt livsstil, økonomi og bolig.

Man kan se at dette kurset markerte en endring i hverdagen til deltakerne og inngangen til en ny fase. Gruppeoppstarten samlet flere i samme livssituasjon for å skape endring. Denne typen fellesstart sammen med deltakere i samme situasjon kan frambringe gjenkjennelse hos deltakerne (dette gjelder ikke bare meg) og en opplevelse av å være med på noe større enn bare egenutvikling. Dette kan styrke motivasjonen for å komme videre.

---

<sup>17</sup> Barbro Ivarsson og Peter Prescott i Bahr, Roald (red.) 2009: Aktivitetshåndboken: Fysisk aktivitet i forebygging av behandling, s. 103- 116.

I tillegg kan nettverket og en ev. positiv gruppedynamikk (avhengig av hva som skapes i de enkelte gruppene) bidra til at enkelt deltakere får støtte og nytte av erfaringer fra andre i gruppa når de skal ut i søk etter praksisplasser og arbeid.

For å trekke linjer mellom deltakernes handlingsplaner og dagsaktivitetene, ble det etter oppstartskurset utarbeidet individuelle ukeplaner i samarbeid deltakerne. For eksempel på aktiviteter i programmet, se vedlegg 2.

Kurset var ifølge veilederne spesielt viktig for ungdommene som ble trukket inn i et strukturert opplegg for å få drahjelp til å endre livsstil og komme videre inn i utdanning og arbeid. Det hadde også en sentral funksjon ved å bidra til å utvikle nettverket til kvinnene.

#### **4.2. Individuell tilpasning og nok oppfølging**

Et hovedelement i Ny sjanse er individuelt tilpassede løp med tett oppfølging over tid. Kontaktpersonen skal bygge et tillitsforhold til deltakeren og følge opp ved behov.

Veilederne i Ny sjanse By C var opptatt av å finne gode inngangsporter til ulike deltakere /temaer, og dette var ofte gjenstand for drøftinger i teamet. I forhold til deltakerne hadde de fokus på hva som motiverte dem til å komme dit de ønsket seg slik at de skulle lykkes.

Ofte tenkte de på veiledningen i to faser, den første var preget av fokus på mestring/muligheter/motivasjon, og de mente selv at de brukte LØFT-spørsmål for å få deltakeren til å tenke på et ønsket mål. I neste fase, planfasen, ble det stilt spørsmål knyttet til realistiske forventninger i planen og trukket opp en del avklaringer i samarbeid med deltakeren.

#### **Nok oppfølging – hva er det**

Veilederne foretrakk å snakke om nok oppfølging heller enn tett oppfølging. For mye oppfølging kunne etter deres mening hindre selvmobilisering og dermed utviklingsprosessen til den enkelte, her var det viktig å foreta individuelle vurderinger av behovet. For noen holdt det med en gang per måned, andre trengte oppfølging oftere. F.eks. kunne det for enkelte være nok at man satt opp et opplegg i samarbeid med norsklæreren, også gikk vedkommende videre selv. Men veilederne mente at det var viktig at man faktisk fulgte opp dersom man hadde som intensjon å ha ”tett oppfølging”. De hadde erfaring med at dette begrepet ofte ble tolket svært vidt og dermed utvatnet. I dette Ny sjanse –prosjektet hadde de også personalressurser til å følge opp hver deltaker mer enn det som var vanlig i andre prosjekter.

Oppfølgingen ute på arbeidsplassene besto mye i å få arbeidsgiverne til å være ærlige med deltakerne. Det var viktig at arbeidsgiverne sa det som det var – slik at deltakerne ikke hadde et urealistisk bilde av hvordan det gikk. Ved å forholde seg til reelle tilbakemeldinger ble det også lettere å justere kursen og komme fram til et godt fundert samarbeid/arbeidsforhold med en arbeidsgiver.

Det var også viktig å unngå stigma som ”Jeg kan ikke norsk” hos deltakerne, og heller fokusere på at de kunne ganske mye og speile dette tilbake til deltakerne (fokus på mestring). Derfor bestilte veilederne stort sett ikke tolk – de ville heller være tilgjengelige og veilede deltakerne videre gjennom samtaler. Men de uttrykte også at språk og dialog kunne være en utfordring, og i enkelte tilfeller bestilte de tolk.

Det å understøtte mestring og bekrefte kommunikasjon på et språk kan bidra til at en person som kommuniserer på et fremmedspråk opplever det som positivt å prøve ut nye ord og vendinger, og får en positiv læringsstimulans. I By C hadde de i tillegg norsklærer ”på huset” og dermed flere veiledere og pedagog som stimulerte i samme retning. Dette bidrar til et positivt læringsmiljø, og kan bidra til at kommunikasjonen på norsk får et løft.

Siden flere av kvinnene hadde vært hjemmевærende før de startet i programmet, og flere hadde behov for å utvikle sine norskkunnskaper for å matche forventninger og krav i arbeidslivet, kan denne type utfordringer, kombinert med pedagogisk tilrettelegging og positiv støtte i læringssituasjonen, bidra til at deltakerne utvikler læringsstrategier som også kan være nyttige på en arbeidsplass, og som vil fasilitere inngangen til fast arbeid.

Denne selvstendigjøringen og fokuset på deltakers egen prosess og utvikling, er også helt i tråd med MI, der man kan se endringsprosessen som en vei fra lite eller ordfatning kommunikasjon på norsk til mer omfattende, med rikere vokabular og forståelse av uttrykk med mer. Det må likevel nevnes at man i en del situasjoner er forpliktet til å leie inn tolk, f.eks. når viktig informasjon skal formidles knyttet til rettigheter og lignende<sup>18</sup>.

### **Veiledning av kvinner**

Det ble anvendt en rekke ”gode grep” i veiledningen av kvinnene. Noen var relatert til hvor veiledningen fant sted, andre knyttet til fellesaktiviteter og noen var knyttet til veileders ledelse av selve samtalesituasjonene.

- Hjemmebesøk for å få kontakt
- Ta en tur med en deltaker for å fremme dialog
- Gruppeaktiviteter på kontoret, også spontant, f.eks. lage felles lunsj med kvinnene.
- Aktiv tillitsbygging
- Deling av personlige erfaringer
- Bygging av mestring
- Avdekking og styrking av kompetanse
- Få tabuområder – ”alt” kan samtales om
- Bevisst lite fokus på manglende måloppnåelse

### **Veiledning utenfor kontoret: Hjemmebesøk, tur mm**

De samme temaene kunne tas opp på hjemmebesøk og på tur som på kontoret, men ifølge veilederne gi et annet resultat enn om de hadde blitt tatt opp på kontoret. Dette har sammenheng med at fordi veiledningen foregår for eksempel i hjemmet til deltakeren, får veiledningen en annen kontekst og rammer ved at selve stedet er annerledes.

Stedet veiledningen foregår på, gjør at det som kommuniseres kan oppfattes og tolkes på en annen måte. Dette skyldes at ulike steder er knyttet til ulike maktforhold, og at en kommunikasjonshandling for eksempel i hjemmet, som antagelig assosieres med noe trygt og kjent, kan få andre utfall enn en kommunikasjonshandling på et formelt kontor<sup>19</sup>.

Hjemmebesøk virker å være en effektiv metode for å komme innpå deltakere som kanskje har vanskelig for å komme seg ut, og sitter fast i mønstre knyttet til opplevde helseplager og ikke opplever arbeidslivet som et alternativ. Ved hjemmebesøk møtes deltakerne på deres egen arena, og rammen for møtet kan oppleves som tryggere enn å møtes på et offentlig kontor. I tillegg slipper deltakerne å ta skrittet med å fysisk møte opp ved Ny sjanse kontoret.

### **Veiledning av ungdommer**

I forhold til ungdommene var disse trekkene gjengangere:

- Tilgjengelighet og tilstedeværelse
- Kommunisere når ungdommene er klare
- Rydde i økonomi
- Minne om planer for utdanningsløp og arbeid
- Tilby kontakt
- Stille refleksjonsspørsmål om valg
- Bevisst fokus på mestringserfaringer
- Stille som referanser

---

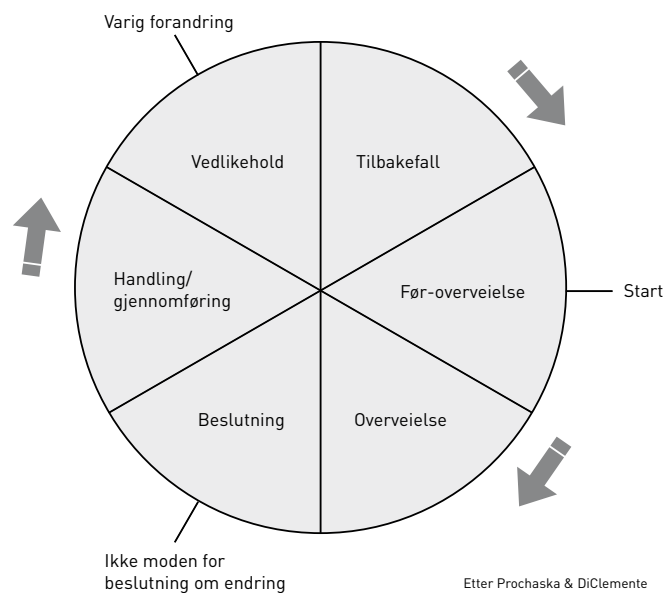
<sup>18</sup> For mer informasjon om når tolk skal anvendes, se <http://www.IMDi.no/no/Tolk/>.

<sup>19</sup> At selve stedet for den sosial interaksjonen (her kommunikasjonshandlinger) spiller en viktig rolle i sosial samhandling, ble påvist allerede av Erwing Goffman i 1959. En nyere avhandling fra 2004 setter fokus på dette i intervjusituasjoner (Bjørnstad 2004).

For å ha den kontinuerlige tilgjengeligheten i Ny sjanse prosjektet var det viktig at deltakerne hadde tillit til, og kunne møte andre i teamet, hvis den primære veilederen var opptatt. Et viktig fora for å bygge opp denne teamkontakten var det felles oppstartskurset.

Sett i lys av MI er ikke konfronterende samtaler noen anbefalt strategi. Men det er en del brukt i ungdomsarbeid, og veilederne i Ny sjanse hadde erfaring med at disse samtalen faktisk fikk fram en refleksjon hos ungdommene som var nødvendig for at de skulle ta tak i egen endringsprosess i perioder da de hadde stoppet opp i utviklingen eller falt tilbake i gamle mønstre.

For at deltakerne skal klare å endre seg og sin livsstil i retning arbeid og ev. mer utdanning, kreves det mye av dem, og det er ofte helt nødvendig at Ny sjanse veilederen er bevisst sin rolle som støttespiller. Ved å synliggjøre og trekke fram endringer i positiv retning, vil disse styrkes i deltakerens bevissthet, og dette vil fremme mer endring, jf, endringssirkelen.



Faktorer som kan styrke graden av gjennomslag med konfronterende metoder, er tidligere alliansebygging og tillitsforholdet til veileder. Er det høy grad av tillit og en opplevelse av aksept i denne relasjonen, kan en tydelig endringsmelding i praksis forsterke metabudskapet om at veisøker er verdifull og at veisøker bryr seg om vedkommendes utvikling. Men det er viktig å forberede seg og tenke gjennom hva som skal formidles i slike samtaler på forhånd, og at det for eksempel skilles mellom personen og personens handlinger osv. Det er en viss risiko for at man ved å argumentere med at veisøker har et problem og trenger å endre seg kan bidra til å demotivere veisøker og dermed til at gamle handlingsmønstre gjenopptas eller forsterkes.

### Mentornettverk – muligheter knyttet til profesjonelt samarbeid

Ny sjanse i By C hadde også knyttet til seg et Mentornettverk, som var et relativt nytt program for å utvide nettverk i forhold til arbeidslivet<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Dette programmet ble utviklet gjennom Interreg, et norsk/svensk EU-tilknyttet samarbeidsprosjekt. Programmet skal fremme nytenking og økt økonomisk vekst i regionen, og bidra til at innvandrere skal komme inn i arbeidslivet.



**Utdraget nedenfor er hentet fra brosjyren ”MiA mangfoldskompetanse i bedriftene gir økt konkurranseevne”:**

*”Vi har erfart at mange arbeidssøkere mangler informasjon om de bransjene de ønsker seg inn i. Vi som jobber i det offentlige ser også at vi kommer til kort i det å gi riktig, oppdatert og nyansert informasjon om de ulike bransjene. Det er yrkespersoner i ”felten” best på. Videre vet vi at de aller fleste som får seg jobb på arbeidsmarkedet i dag, får det gjennom uformelle kanaler.*

*I Mentornettverk kobler vi derfor arbeidssøkere med yrkespersoner innenfor den bransjen arbeidssøkeren har kompetanse innenfor eller ønsker seg inn i. Yrkespersonen kaller vi mentor. En mentors rolle er å være veileder, informant, sparringspartner, støtteperson og en døråpner for arbeidssøkeren, som vi kaller mentee.*

*Gjennom samtaler bidrar mentor med sin yrkesbakgrunn, arbeidserfaring og engasjement, og stiller seg åpen til å invitere mentee med seg i faglige sammenhenger som f.eks. seminarer og introdusere han/henne for ressurspersoner og nyttige kontakter. Dette gir mentee muligheten til å bygge sitt eget nettverk for å kunne få en fot innenfor arbeidsmarkedet.*

*Det er Mentornettverks jobb å skaffe mentorer i de bransjer som er etterspurt og sørge for god match mellom mentee og mentor. Dette gjøres på bakgrunn av intervju av begge parter samt et matchingsmøte hvor de selv avgjør om matchen er god nok til å fortsette i et mentorsamarbeid.”*

Veiledere i Ny sjanse formidlet interesserte deltakere videre til medarbeiderne i Mentorprosjektet, som foretok en matching (kobling) med aktuelle mentorer i næringslivet i en aktuell bransje. Mentorene fikk også tilbud om veiledning i sin rolle, men ofte hadde de opplærings erfaring fra arbeidslivet/bedriften de arbeidet i. En annen mulighet som ble tilbudt Ny sjanse deltakere som ikke ønsket å delta i selve mentorprogrammet, var at de kunne få intervjutrening av mentorer før de deltok i intervjuer med reelle arbeidsgivere.

De viktigste punktene knyttet til mentorprogrammet kan oppsummeres slik:

- En – til en kontakt mentor – mentee
- Intervjutrening
- Trening i profesjonelt samarbeid
- Gir mentee innsikt i kulturelle koder og språk i arbeidslivet
- Gir mentee ideer til framtidige arbeidsplasser
- Gir mentee trening i arbeidslivsrelevante ferdigheter
- Gir mentor erfaring med å veilede mentee med minoritetsbakgrunn
- Gir mentor veilednings erfaring utenfor egen arbeidsplass

Et mentertilbud kan være nyttig for de av deltakerne som ønsker det, og vil ha litt støtte på vei inn i arbeidslivet. Mentorene kan også ses som rollemodeller for yrket sitt, og samtaler med en mentor kan gi innsikt i hva som kreves av en yrkesutøver og hvordan det er å ha den type arbeid. Vi ønsker spesielt å trekke fram tilbudet om intervjutrening som en nyttig trening for deltakere som skal møte reelle arbeidsgivere. Sett i lys av formidlingskapittelet (3.) i denne rapporten, er intervjutrening noe som flere deltakere virkelig trenger for å komme inn på en arbeidsplass, og få muligheten til å komme seg inn i en fast stilling. En realistisk intervjutrening med tilbakemelding til jobbsøker, kan også gi deltakerne en nyttig pekepinn på hva de bør få med seg av kvalifiserende trening, for eksempel innen Ny sjanse før de skal ut i arbeidsmarkedet.

### **Norskundervisning**

Et annet viktig element i Ny sjanse By C var at de hadde en egen norsklærer ”på huset”. Dette var spesielt nyttig for kvinnene i deltakergruppa, men også noen ungdommer fikk veiledning. Norsklæreren gikk inn som

en del av fagteamet, og arbeidet med norskrelaterte temaer. Det ble gitt noe undervisning i gruppe og mye individuelt tilpasset opplæring, som var mer temaspesifikk med tilknyttede oppgaver. For mer informasjon om tilrettelegging av norskundervisningen, se vedlegg 3.

Fokuset i norskundervisningen var på tett tilpasning og skreddersøm til den enkelte deltakers behov og krav til mestring av norsk i en arbeidssituasjon. Kontakten mellom norsklærer og veilederne bidro til at de kunne samarbeide om tilrettelegging for en best mulig læringsprosess for den enkelte deltaker. Fokuset på individuell tilrettelegging, mestring og motivering til egeninnsats harmonerer godt med føringene i veiledningsmetoden MI, og det er derfor grunn til å tro at veilederens fokus og norsklærers fokus vil kunne forsterke hverandre og trekke i samme retning.

En aktiv bruk av ulike metoder og temaer vil antagelig gi deltakerne variert og nyttig trening for å klare overgangen til arbeidslivet. Flexibiliteten i det pedagogiske opplegget ble også synliggjort ved at norsklærer også bidro med pedagogisk tilrettelegging i andre fag. Dette viser også forskjeller i ressurstilgang og organisering av Ny sjanse prosjektene. I Bydel A hadde ungdommene behov for støtte til å ta opp igjen enkelte fag, men der måtte veilederen forsøke å få frivillige til å stille opp gjennom en lokal frivillighetssentral.

## 5. Gode grep fra Ny sjanse By C

1. Ny sjanse programmet i By C hadde et arbeidsmiljø preget av **løpende refleksjon om veiledningspraksis** og utfordringer/løsninger for deltakerne. Dette medførte at flere veiledere kom med innspill i forhold til en veisøker, og man sikret dermed flere perspektiver. Det ble også lettere for veilederne å legge fra seg utfordringer knyttet til enkeltdeltakere siden dette var teamet sitt ansvar, og ikke bare den enkelte veilederens.
2. Det ble lagt vekt på god tilgjengelighet ved at de hadde "åpen dør" og sto til **disposisjon for veiledning når deltakerne var klare**. Flere veiledere kunne bidra i forhold til samme veisøker. Dette er positivt i forhold at de dermed kunne bidra når deltakerne var klare, og hadde en modning av endringsmotivasjon, som er et hovedpoeng innen MI.
3. Veilederne viste en positiv holdning til **refleksjon over egen praksis** og vilje til vurdering av flere handlingsalternativer. Dette er positivt for å fremme en reflektert og kunnskapsbasert praksis, og bidrar til å fremme kvalitet i organisasjonen.
4. Veilederne la vekt på å møte deltakerne på deres eget ståsted, og **rulle med motstand som kan oppstå i veiledningen**, dvs. ta et skritt tilbake og reflektere deltakerens synspunkter. Dette viser at man respekterer det som veisøker sier, og forsøker å forstå hva som ligger bak motstanden. Dette gir også en mulighet til å utforske og finne løsninger på hva som hindrer endring, og er en viktig teknikk innen MI.
5. Det var mye fokus på å gi positive **tilbakemeldinger til deltakerne** når de mestret en aktivitet i programmet. Dette kan styrke deltakernes motivasjon til å fortsette endringsprosessen.
6. Ny sjanse By C hadde et **felles oppstartskurs** for deltakerne. Dette ga utgangspunkt for å arbeide videre med individuelle planer, og bidro i tillegg en utvikling av deres sosiale nettverk. Det gjorde også at deltakerne ble kjent med flere av veilederne, slik at de kunne ta kontakt med dem seinere, og utnytte flexibiliteten i veiledningsteamet. Et oppstartskurs er også en markering av starten på en endringsprosess, og gir deltakerne mulighet for identifisering med flere i samme situasjon. Dette kan virke positivt på motivasjonen til å delta aktivt i programmet.
7. Ny sjanse veilederne framhevet viktigheten av **riktig dimensjonering av oppfølgingen av deltakere**. De fokuserte på individuelle behov og tilgjengelighet, slik at deltakerne selv kunne ta kontakt når de ønsket veiledning. I tillegg tok de kontakt med deltakerne for å følge opp planen. Her var fokuset på hensiktsmessighet i forhold til progresjon og endring, ikke på struktur for strukturens egen del. Dette er et viktig poeng, fordi for mye oppfølging og "endringsmas" kan medføre motstand fra veisøker, og dermed forsinke endringsprosessen.

8. I veiledningen av kvinner, anvendte de **flere strategier for å bygge relasjoner med deltakerne, møte kvinnene ut fra deres ståsted og støtte mestringsfokus**. De anvendte blant annet hjemmebesøk, tur med dialog og felles lunsj på kontoret. I veiledningssamtalene hadde de fokus på aktiv tillitsbygging, avdekking og styrking av kompetanse, deling av erfaringer og åpenhet for ”alle” temaer, slik at de kunne få tak i, og bidra til å løse utfordringer som hindret deltakelse i arbeidslivet.
9. Veiledningen av ungdom dreide seg mye om **arenarydding**. Flere hadde store økonomiske utfordringer, og det å tilby kontakt, stille refleksjonsspørsmål og følge opp samtalene var viktige prioriteringer. I tillegg hadde mange ungdommer utbytte av Ny sjanse veiledere som referansepersoner.
10. Ny sjanse By C hadde også et tilbud om **mentorprogram**, der deltakerne kunne få mentorer i arbeidslivet som fungerte som rollemodeller og ga innsikt i hva de kunne forvente seg når de kom ut på arbeidsplassene. Mentorene ga også realistisk og nyttig intervju trening for deltakerne.
11. Norskopplæringen for deltakerne var en **integret del av programmet**, med lærer på det samme kontoret. Dette ga muligheter til et skreddersydd og tilpasset opplegg for deltakerne. Læreren fulgte de samme grunnprinsippene for undervisningsopplegget som veilederne sto for å veiledningen: Møte deltakerne ut fra deres ståsted, framheve mestring, og bygge opp endringsmotivasjon og inspirasjon til kontinuerlig språktrening.

For en oversikt over resultater i Ny sjanse By C, se vedlegg 4.

## 2.6. Metodisk kommunikasjon i veiledningsdialogen

Vi har så langt analysert veiledningen i prosjektene i lys av veiledningskontekst, veiledningstemaer og kommunikasjonsadferd. Nå skal vi se litt på selve samtalehandlingene som ble gjennomført i de observerte veiledningssituasjonene<sup>21</sup>. Dette er analysert og sett i lys av hvordan det bidro til handling, beslutning, eierskap o.l. Et akkumulert bilde av samtalehandlingene viste følgende fordeling i dialogen:

TYPE KOMM.ATFERD:	Sum VL	Sum VS	% av total
Forslag/idéer framsatt	0	0	0
første gang	62	14	8
	1	0	0
	4	2	1
Støtte	106	52	14
Innvende mot sak eller person	25	15	3
Spørre	105	19	14
	5	0	1
Teste/dele forståelse	46	16	6
Sammenfatte	3	1	0
Fortelle/beskrive/argumentere/begrunne	393	170	52
	3	2	0
<b>TOTALER</b>	<b>754</b>	<b>292</b>	<b>100</b>
Negasjoner	100	10	13
Avbryte	90	45	12

*Ill. Tallene viser ulike typer kommunikasjonshandlinger basert på observasjoner i veiledningssamtaler.*

<sup>21</sup> Observasjonsmetoden er hentet fra Behaviour Analysis utviklet av bl.a Neil Rackham. Metoden fokuserer på verbal atferd knyttet til arbeidslivet.

I samtlige samtaler ser vi at veisøker kommer med egne forslag/idéer. Vi vet ikke i hvilken grad veisøkerne har kommet med tilsvarende i andre prosesser og kan derfor ikke si om dette er mer eller mindre enn vanlig.

Vi ser samtidig at veileder dominerer i antall forslag/idéer til hva som kan gjøres. Veileder støtter og forsterker tydelig veisøker og veisøkers utsagn. Videre ser vi at veileder stiller hovedtyngden av spørsmål og snakker totalt sett mer enn veisøker.

Dette kan tolkes å være noe avvikende i forhold til så vel MI som LØFT som dialogmetoder. Vi drøftet mønstrene med veilederne individuelt, i gruppen og på metodeverksted. Det at prosjektene mer bruker LØFT og MI til "tenkning" og fokus i sak og prosess, synes å ha blitt en tilpasning som oppleves å fungere overfor Ny Sjanse deltakerne i alle prosjektene.

Dette er i følge Gro Langslet (LØFT Instituttet) en utbredt praksis i praktisering av LØFT som metode. Omgjøring av metoden er observert i mange sammenhenger der man anvender utsnitt av LØFT eller nye varianter som spiller på noe fra LØFT. Dette styrker vår antakelse om viktigheten av å tilrettelegge selvrefleksjon over egen praksis som en del av prosjektet.

### 2.6.1. Hovedinntrykk fra samtalen

Kommunikasjonsmønsteret varierte som veilederne selv sa på forhånd ut fra veileder og veisøker. Vi kunne heller ikke identifisere bruk av én eller flere metoder separat. Derimot kunne vi se en integrert opptreden fra veileders side som strakk seg over et bredt spekter av metoder fra autoritativ formående fortelle til - stil til inkluderende, spørrende problemløsningsstil. Stilen kunne veksle i løpet av samtalen, avhengig av hva veisøker trengte etter veileders vurdering.

Bak veileders vurdering om veisøkers fokus og handlinger var hensiktsmessige eller ikke, lå forventningen om hjelp til selvhjelp for å skaffe seg arbeidserfaring. For samtlige veisøkere vi observerte, var i det hele tatt det å komme ut i arbeid et første mål og deretter et mål å lære seg alle funksjonene som tilhørte stillingen.

### 2.6.2. Typiske trekk ved observerte veiledningssamtaler

- Veileder opptrer med høyt (ekte) engasjement og velvilje til å hjelpe veisøker
- Veileder har satt seg individuelt godt inn i saken og personen som blir veiledet
- Veileder har kompetanse til å identifisere løsninger for veisøker – hjelpe med problemet, holde reglene
- Veileder "fortsetter" samtalen der den sist slapp – bidrar til kontinuitet
- Veileder "vil noe" med samtalen og på vegne av veisøker
- Veileder spør veisøker 5 ganger mer enn veisøker spør, 15 % av veileders kommunikasjonsatferd skjer i form av spørsmål
- Veileder gir veisøker rom til å "fortelle" like mye som seg selv
- Veileder støtter/oppmuntrer veisøker 14 % (sak og person)

### Akkumulerte funn

- 4 av 5 forslag kommer fra veileder
- Veileder snakker totalt mer enn dobbelt så mye som veisøker
- Veileder spør lukket/ledende 3 av 4 spørsmål – åpne spørsmål 1 av 4
- Veileder forklarer, forteller, beskriver og argumenterer 52 %\*
- 89 % av innvendingene kommer fra veisøker

To veiledere viste et kommunikasjonsmønster med mer preg av LØFT/MI i selve dialogen. I disse dialogene kunne vi registrere at veisøker selv kom med flere forslag, selv snakket like mye o.l. Dette gjaldt både i By C og i Bydel A.

### 2.6.3. Vurdering av metodenes betydning for resultatet

Ny sjanse-prosjektene har ikke selv kunnet framlegge endelige resultatmålinger for deltakerne i prosjektene da de mener dette er for tidlig (4-6 måneder) ut i prosessen som totalt strekker seg over 2 år. Resultatutviklingen blir derfor inntil videre vurdert ut fra oppmøte, framkomne initiativ fra veisøker, framdrift i og grad av gjennomførte planer/avtaler, kvalifisering og lignende, og for enkelte deltakere, inkludering i arbeidslivet. Se vedlegg 1,4 og 5.

Når det gjelder dialogen i veiledningssamtalene, kan det virke som medmenneskelig nærvær langt overstiger betydningen av samtalem metode. En genuin interesse for den enkelte deltakers suksess synes å prege hverdagens prioriteringer og gjøremål langt mer enn planmessig og metodisk tilnærming til veisøkeren.

Vi ser konturene av en metodisk tilnærming i forventningene knyttet til progresjon i sak (arbeidsøkerprosessen). Her følger veilederne en uskrevet plan som gradvis tar deltakerne ett og ett steg nærmere arbeidserfaring som kan gi varig ansettelse. Det gjennomgående for denne planen er at det skal skje noe i endret handling som blir avtalt konkret med forventning om tidsfrist og fulgt opp med interesse og spørsmål fra veileder, støttet/berømmet hvis det blir gjennomført og tatt opp til ny endret handling hvis forrige handling uteblir.

### 2.6.4. Bruk av metodene Løft og MI

Vi vurderer at *motiverende samtale* til en viss grad praktiseres implisitt i veileders atferd gjennom støttende og spørrende atferd. Veileder står i fare for å gå imot metodens intensjon idet vi også ser at veileder selv kommer med de fleste forslagene og selv forteller mer enn dobbelt så mye som veisøker. Den fortellende delen hadde tidvis preg av argumentasjon i fht ett eller flere av egne forslag, og de kan oppfattes å ligge foran veisøkerens egen erkjennelse.

Når det gjelder LØFT-metodikken vurderer vi første steg som standard praksis hos veilederne. De spør utdypende for å identifisere problemet, og de kommer raskt fram til hva som skal/kan være fokuset nå og framover med konkretisering av hva handlingene kan være etter samtalen.

Her praktiseres typiske LØFT- spørsmål for å tydeliggjøre innsatsen, forventning til endret resultat og virkningen av endret resultat, slik at målbildet blir tydelig. Vi kunne observere utdypende spørsmål og til en viss grad bruk av skalaspørsmål, men i liten grad bruk av hypotetiske spørsmål eller mestringsspørsmål i det tilgjengelige observasjonsmaterialet.

### 2.6.5. Oppsummering av veiledningspraksis

Type handling	Veileders intensjon (eksempler)	Veileders egenoppfatning om praksis (faktisk handling)	Observasjoner under praktiserte veilednings-samtaler
Bygge relasjon	<ul style="list-style-type: none"><li>• Begynne der veisøker "er"<ul style="list-style-type: none"><li>- Ungdom: Svingende/labilt</li><li>- Kvinner: Familiebundet/isolert</li></ul></li><li>• Etablere nettverk</li><li>• Involvere ektefelle/familien, støtte jobbsøk</li><li>• Fast kontaktperson</li><li>• Kontaktteam – personuavhengig</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Blir kjent med personen og personens livssituasjon og relasjoner som påvirker veisøker såvel innenfor som utenfor familien</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Snakker om ektefelle, barn, venner, legen, arbeidskolleger/sjef, banken m.fl. som en "selvfølgelig" del av saker som vedrører jobb-søk-prosessen</li></ul>

<p><b>Få framdrift i sakene</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skrive/forbedre CV, referanser <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arenarydding</li> <li>- Gjeldsanering/bøter/inkasso</li> <li>- Økonomiplanlegging/-styring/budsjett</li> <li>- Formalia</li> </ul> </li> <li>• Egenvurdering/arbeidsevnevurdering</li> <li>• Kontakt-/møteplan med veileder</li> <li>• Tiltaksplan, handlinger</li> <li>• Arbeidstrening/praksis plass</li> <li>• Avklarar status, henviser til status</li> <li>• Foreslår neste/alternative steg, spør hva veisøker ønsker/velger</li> <li>• mm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hjelper veisøker framover på sin prosess ut fra deres ønsker/behov og forutsetninger</li> <li>• Bidrar til bevegelse i små skritt, tar litt av gangen, fokuserer på hva som er mulig å gjøre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenderer til å opptre mer som rådgiver mer enn veileder, eksemplifiserer, utfører operasjoner sammen med veisøker/sitter bak/veiviser</li> </ul>
<p><b>Steg for steg prosess mot lønnet arbeid</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utgangspunkt/realitetsorientering <ul style="list-style-type: none"> <li>- Egenvurdering/arbeidsevnevurdering</li> <li>- Behov, ønsker, hensyn</li> <li>- Tiltaksplan, handlinger</li> <li>- Kontakt-/møteplan med veileder</li> </ul> </li> <li>• Mål over i Lønnet arbeid <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deltid, vikarstilling</li> <li>- Fast stilling</li> </ul> </li> <li>• Mål over i Utdanning <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fullføre. Vgs</li> </ul> </li> <li>• Mål over i AAP <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ut av Ny Sjanse</li> </ul> </li> <li>• Mål over i Kvalifiseringstiltak <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opplæring (norsk, IKT, intervjueteknikk, førerkort e.a)</li> <li>- Arbeidspraksis</li> </ul> </li> <li>• Arbeidstrening/praksis plass</li> <li>• mm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spør veisøker om deres opplevde virkelighet og utfordringer</li> <li>• Spør veisøker hvilken jobb/framtid de ønsker seg, hva de har prøvd og hva de vil oppnå/endre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiledningen favner om hele livssituasjonen og orienterer seg mot flere mulige mål – ikke bare hva som må til for å bli en del av arbeidsmarkedet</li> </ul>
<p><b>Kvalifiserende og utviklende tiltak</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turer, sosiale tiltak</li> <li>• Kurs i regi Ny Sjanse (Røde kors, Frivillighetssentralen m.fl)</li> <li>• Matlagning – gruppearrangement</li> <li>• Norsk undervisning</li> <li>• Mentorprogram</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser etter tiltak som styrker deltakerens mestring, avdekker arbeidsrelevant kompetanse eller bygger ut nåværende kompetanse</li> <li>• Bygger relasjon før saksfokus</li> <li>• Bygger flere forsøk før bruk av vilkår e. a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veilederne utviser kreativitet i hvordan tiltakene kan relateres tilbake til bygging av selvtillit og økt mestringsfølelse som over tid kan overføres til jobbfokus</li> </ul>
<p><b>Sted, person, timing, tid</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontoret, hjemme, andre arenaer <ul style="list-style-type: none"> <li>- Spontant</li> <li>- Forhåndsavtalt/plantag</li> </ul> </li> <li>• 1:1, 1:n, n:1 (veileder:veisøker)</li> <li>• Initiert av veileder, initiert av veisøker</li> <li>• Månedlig, ukentlig, daglig, ad hoc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tar med "alle" som kan utøve innflytelse på veisøkers lyst og evne til å arbeide (eller gjøre noe annerledes enn tidligere).</li> <li>• Samsnakker seg internt.</li> <li>• Tett og kontinuerlig oppfølging av veisøker. Helhetlig og oppdatert innsikt i informasjon om veisøker.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veilederne følger ulike modeller for kontakt og bruker egen kompetanse til å vurdere/anta hva som vil fungere best.</li> </ul>

<b>Selvfornyelse og egenlæring (veilederne)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematisk selvrefleksjon <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veilederteam drøfter hver deltakers forløp, hendelser og utfordringer - åpent</li> <li>- Logger hva mente å gjøre og hva ble faktisk gjort, drøfter forbedringer i teamet</li> <li>- Dynamisk dialog blant veilederne med undrende utforsking av "hva mer" som kan prøves ut (ikke bare gjenta beste praksis)</li> <li>- Brukte observasjoner og tilbakemeldinger på egen atferd til selvinnsett, gruppeinnsett og idéutveksling/læring</li> </ul> </li> <li>• Ad hoc – oppdagelser/erkjennelser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vil alltid veisøkers beste innenfor de reglene som gjelder</li> <li>• Stoler på at egne intensjoner om å hjelpe blir realitet i dialogen</li> <li>• Tar og beholder initiativet til å påvirke framdrift i sak, innhold og prosess mot arbeid</li> <li>• Henter bekreftelser på at "egen måte" fungerer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veilederne utviser høy bevissthet på <i>hva</i> de ønsker å oppnå og <i>hvilket utgangspunkt</i> veisøker har.</li> <li>• Forslag og løsninger reproduseres ut fra tidligere erfaring.</li> <li>• Veilederne utviser mindre bevissthet på <i>hvordan</i> de styrer samtalen for å oppnå reaksjon, handling, eierskap og ønsket endring hos veisøker.</li> <li>• Enkelte veiledere framsto som lite interesserte i å se på egen atferd (observasjon og tilbakemelding).</li> </ul>
<b>Kommunikasjonsatferd i veiledningsdialogen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LØFT og MI i fokus m.m.</li> <li>• Fokuserer på mulighetene og mestring</li> <li>• Balansere realitetsorientering og motivasjon</li> <li>• Balansere kravstilling og deltakelse på veisøkers premisser</li> <li>• Oppnå åpen, ærlig, reell dialog om det som er viktig for å få jobb/nå målene</li> <li>• Styre samtalen uten å overstyre den, forankre samtalen i veisøkers virkelighet, eierskap, innsikt og behov/ønsker</li> <li>• Hjelpe veisøker til selvhjelp – ikke overta, være rådgiver, saksbehandler eller andre roller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veileder spiller på "mange hatter" og tilpasser dialogen ut fra hva som antas nødvendig og hjelpende i øyeblikket.</li> <li>• Bruker LØFT og MI som bakgrunnstepp/tenkesett mer enn som metodisk dialogform</li> <li>• Fokuserer og forsterker det som er bra</li> <li>• Hjelper veisøker til å se nye muligheter</li> <li>• Spør veisøker hva de vil velge å gjøre videre</li> <li>• Bruker felles PC til å utføre operasjoner sammen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veileder improviserer dialogen der-og-da.</li> <li>• Veileder snakket dobbelt så mye som veisøker og kom med 80 % av alle forslag selv.</li> <li>• ¾ av alle spørsmål ble stilt lukket/ledende (¼ åpne).</li> <li>• Over halvparten av veileders kommunikasjonshandlinger var å fortelle til, argumentere, forklare eller beskrive.</li> <li>• Veileder støttet/bekreftet veisøker ca 14 % av kommunikasjonshandlingene.</li> <li>• Veileder brøt med foreskrevet praksis i metodene LØFT og MI og omsatte dialogmetodene til "tenkemåter" i sak, prosess og samtaleinnhold.</li> </ul>
<b>Bevisste "brudd"</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruk av vilkår</li> <li>• Bruk av konfrontasjon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veileder vurderer: når det anses nødvendig og når det antas å bidra til bedre progresjon eller resultatoppnåelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Framlegging av fakta – (eks. arbeidsgiver sa.... (sitat), eller forrige gang sa du..... (gjengivelse) brukt for å stoppe distraksjoner</li> </ul>

I forhold til oppdragets intensjon om å identifisere, systematisere og synliggjøre metodisk bruk av LØFT og MI, kan vi konkludere med at prosjektene bygger *flere strukturelle elementer inn i veiledningsbegrepet samtidig som de toner ned fokus på metodebruken i selve dialogformen*. Samtidig erfarer de at dette gir ønsket virkning og at veisøker når sine mål på en tilfredsstillende måte.

Vi understøtter verdien av det utvidede fokuset på hva veiledningen i den sammenhengen kan omfatte med tanke på overføringsverdi til andre prosjekter og instanser.

Vi mener i tillegg at det ligger et merpotensial i framtidig mer effektiv fokusering og tilrettelegging av:

- Selvfornyelse og læring hos veileder
- Bruken av samtalehandlinger i veiledningsdialogen

Til det første punktet ligger interesse, ønske og tilgang til refleksjon og utvikling som veileder, noe som f.eks. kan gjøres gjennom flere teknikker som er nevnt i rapporten: Loggføring og egenrefleksjon, kollegaveiledning og drøfting av saker, observasjon av kollega eller fagperson med deltakers tillatelse, og faglige ferdypningskurs med vektlegging av praktisk veiledning. For at dette skal kunne gjennomføres i en arbeidssituasjon, forutsettes det at noe ressurser og tid settes av til dette formålet.

Når det gjelder bruken av samtalehandlinger kan f.eks. materiale fra logg, opptak, observasjon osv. analyseres opp mot de grunnleggende føringene i LØFT og MI, og mer spesifikt på mikronivå knyttet til bruken av ord og spørsmålsstillinger. Se for eksempel den kortfattede oppstillingen av metodene på side 30 og henvisninger i litteraturlisten.



Det finnes mye forskning som viser at bruken av små ord har betydning for hvordan folk oppfatter et budskap, selv om det grunnleggende meningsinnholdet er likt. Bruken av for eksempel ordet "fordi" kan endre folks oppfatning av en sak og føre til en hel sekvens med endrede handlinger, jf Cialdinis analyse av begrunnelser for å komme foran i en køsituasjon (Cialdini, 2011). Vanligvis vil ikke folk slippe andre foran seg i en kø, men dersom de som ønsket å komme forbi brukte ordet "fordi" slapp de forbi selv om den etterfølgende begrunnelsen var av triviell karakter, og ikke spesielt viktig. Som tidligere nevnt, spiller også andre faktorer som relasjon, tema, sted osv. en rolle, men her vil vi fokusere på hvordan selve verktøyet samtalehandlinger kan spisses til å fungere enda mer hensiktsmessig i en veiledningssituasjon knyttet til Ny sjanse prosjektene.

Styrken i nettopp metoder som LØFT og MI (det finnes flere som kan være aktuelle) ligger nettopp i mulig meropptak av:

- Økt eierskap til beslutninger, valg og handlinger i prosessen
- Økt mobilisering av energi og motivasjon til å våge/orke å handle i tråd med det som dialogen brakte fram
- Tidsbesparelser i form av færre "ombestemmelser" underveis, færre "omstarter", færre "repetisjoner/gjentakelser"
- Kortere tid fra start på prosessen til målinnfrielse
- Totale ressursbesparelser i fht medgått tid/kompetanse/kr pr oppnådd avklaring
- Høyere treffprosent i avklaringer, løsninger, veivalg
- Sterkere forankring hos veisøker til erkjennelser, oppdagelser, erfaringer og læring, raskere læringskurve

#### 2.6.6. Konklusjon: Overføringsverdi og anbefalinger videre

Basert på praksisen rundt kvinner i Ny sjanse i By C, er det mulig å si at hyppig erfaringsutveksling mellom veilederne fra dag til dag, og fra hendelse til hendelse knyttet til hver deltaker, gjorde det mulig for prosjektteamet å tilby en utstrakt tilgjengelighet for deltakerne. Denne arbeidsformen fremmet også en økt refleksjon innad i teamet og hos de enkelte veilederne.

Det ble uttrykt en positiv tilslutning til denne arbeidsformen blant de ansatte, som mente at den fremmet et felles ansvar for deltakerne i motsetning til et individuelt ansvar hos hver veileder. Organiseringen og arbeidsformen ved Ny sjanse i By C gjorde sitt til at deltakerne fikk et faglig variert, men samtidig koordinert program, ved at individuelt tilpasset norskopplæring og kontakt med mentorprogrammet fant sted på samme kontor.

Det felles oppstartkurset ga deltakerne en basis for videre utvikling, og bidro til at de ble kjent med kontoret og de ansatte. Dermed kunne de lett gå inn i rollen som "arbeidstaker" i programmet og forholde seg til den av veilederne som var tilstede når de hadde behov for veiledning eller andre ting seinere i programperioden.

Materialet fra Ny sjanse Bydel B viste en annen tilnærming, som var basert på en kontaktperson knyttet til NAV-systemet, helhetlig fokus på familien til deltakerne, og en tilknytning til LØFT som metodisk rammeverk. Den gradvise opptrappingen av kontakt med aktuelle deltakere og oppfølgingen i forhold til mestring hos deltakere med helseproblemer var interessant i en faglig sammenheng. Den viser at det er mulig å få til resultater knyttet til økt deltakelse selv der det finnes store helseproblemer hos deltakerne ved starttidspunktet.

Utfordringene hos denne målgruppen ligger nok også i selve tidsbegrensningen i programmet, siden det tar tid å få i gang og befeste langvarige livsstilsendringer som det å gå fra en relativt lukket hjemmetilværelse til deltakelse i arbeidslivet kan sies å være. Det kan også stilles spørsmål ved i hvilken grad et mål om arbeidsdeltakelse er realistisk for denne gruppen, men det kan være vanskelig å avgjøre før de har gjennomgått en kartlegging, avklaring og utprøving slik Ny sjanse prosjektet har lagt til rette for.

Fra Ny sjanse Bydel A er det verdt å merke seg et fokus tett innpå ungdommenes opplevde utfordringer og problemstillinger i sin livssituasjon, noe som bidro til at veilederen startet en rekke målrettede kurstilbud for å legge til rette for felles læring i programmet. Denne type gruppeaktiviteter egner seg ofte godt for ungdom, som gjerne er mer sosialt orientert mot egen gruppe i utgangspunktet, og derfor lett kan identifisere seg

med problemstillinger og løsningsforslag fremmet i denne konteksten dersom det er bygget opp en tillitsfull gruppedynamikk i forkant.

Den fleksible orienteringen knyttet til bruk av tekniske hjelpemidler som IKT og mobil kommunikasjon forsterket et inntrykk av at programmet foregikk på målgruppas premisser i formen, samtidig som programmets innhold og utforming var orientert mot de overordnede målsettingene i Ny sjanse prosjektene om kvalifisering og inkludering i arbeidslivet.

Felles for prosjektene er et fokus på innhold og rammer i programmet, og tilstedeværelse i veiledningssituasjonene. Hvert prosjekt har sin måte å praktisere den metodiske delen av veiledningen på, og mye ser ut til å fungere i tråd med intensjonene. Dersom en høyere måloppnåelse skulle ønskes, ville det være mulig å fokusere mer metodisk på dialogpraksisen i veiledningssamtalene<sup>22</sup> og ta med disse observasjonene til en analyse, for så å hente inn flere konkrete kommunikasjonsgrep fra for eksempel metodene LØFT og motiverende samtaler til en revidert praksis. I veiledning er veileder selv verktøyet for endring, og bedret veiledning er derfor i høy grad knyttet til refleksjon over egen praksis og utvikling.

---

<sup>22</sup> For å gjøre dette på en systematisk måte, er det nødvendig å ha en form for observasjon av det som faktisk fant sted. Dette kan f.eks gjøres ved observasjon av en kollega eller fagperson, opptak av samtalen eller loggføring av samtalehandlinger.

# 3. Bruk av rekrutterings- og bemanningsbyrå

I dette kapittelet vil vi se nærmere på utvalgte Ny sjanse-prosjekters samarbeid med bemanningsbyrået Inkludi. Det innebærer at selve formidlingsprosessen av deltakerne til arbeidslivet er i fokus her.

Rammebetingelsene i Ny Sjanse er toårig lønnet kvalifisering for innvandrere som etter flere år i Norge ikke har fast tilknytning til arbeidsmarkedet. Målet er å få aktivisert deltakerne slik at de blir selvhjulpne gjennom heldags og helårig arbeid eller ordinær utdanning.

## 3.1 Forståelse av oppdraget

IMDi ba 3 Ny Sjanse-prosjekter om å velge ut formidlingsklare deltakere som kunne overføres til det utvalgte rekrutterings- og bemanningsbyrået fra april til oktober 2010. Deltakerne kunne tilhøre alle de tre målgruppene i Ny Sjanse.

### I konkurransegrunnlaget framgikk det:

*”På tross av generelt gode resultater, ser vi at noen kommuner har en lav andel ut i arbeid etter kvalifiseringsløpet. Det er særlig disse kommunene oppdragsgiver ønsker å prøve ut bruk av rekrutteringsbyrå, for å se om deres metoder øker sjansene til å få deltakerne ut i arbeid.*

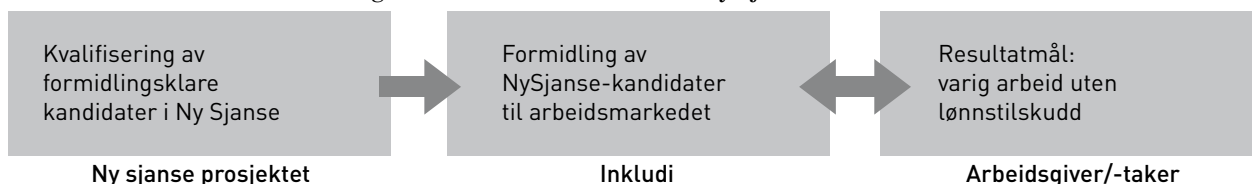
*Målsetning ved bruk av rekrutteringsbyrå vil være å få flest mulig av de formidlingsklare kandidatene som skal over i arbeid inn i en heltids fast stilling.”*

### Fra vedlegg 3 i konkurransegrunnlaget presiseres videre:

*”Formålet er å komme i kontakt med aktuelle arbeidsgivere som er villige til å prøve ut å ansette Ny Sjanses deltakere og på denne måten skaffe arbeid til formidlingsklare deltakere som kan være en flaskehals å få flest mulig deltakere ut i ordinært arbeid.*

*Alle Ny Sjanse-prosjekter uavhengig av målgruppe kan søke om midler. Prosjekter som opplever en mangel på kompetanse eller kapasitet til formidling av Ny Sjanse-deltakere til arbeid, er særlig aktuelle søkere. Det er viktig å synliggjøre i søknaden hvor mange deltakere man anser kommer til å være formidlingsklare i perioden.”*

Vi kan illustrere Inkludis rolle og målbeskrivelse i forhold til Ny Sjanse slik:



### 3.1.1. Forståelse av formidlingsklare kandidater<sup>23</sup>

Deltakerne i oppdraget har vært langtidsledige innvandrere som har deltatt på kurs i jobbsøk, arbeidskvalifisering, norsk o.l. og som i dag mottar arbeidsledighetstrygd eller sosial hjelp. Rekrutteringsbyrået har tolket *formidlingsklar* ut fra arbeidsgivers perspektiv. Som stikkord for hva formidlingsklar da innebærer, kan nevnes:

<sup>23</sup> Siden dette kapittelet handler om selve formidlingsprosessen av deltakere til arbeidslivet, kalles deltakerne her for ”kandidater”.

- Det har foregått en inntaksvurdering av formidlingsklare kandidater
- Deltakerne har gjennomført kvalifiseringsprogrammet, har lært det de trenger og er rustet til å ta full tids arbeid
- Deltakerne snakker og forstår norsk tilstrekkelig for arbeidsmarkedet og det stillingen krever
- Deltakerne kan skrive jobbsøknad og sette opp CV, eller dette er gjort for dem i prosjektet
- Deltakerne kan sende/motta e-post med vedlegg (søknad og CV)
- Deltakerne har trent på intervjuteknikk, kan forstår oppbygginga av et intervju, kan opptre profesjonelt i forhold til den ufaglærte stillingen
- Deltakerne kan presentere sine kvalifikasjoner fullstendig og pålitelig måte som er tilpasset den aktuelle arbeidsgiverens behov (dokumenterte referanser, kurs, utdanning, yrkespraksis etc.)
- Deltakerne er ekte motivert for full stilling i lønnet arbeid
- Det er ingen andre hindringer (flytting, vandelsattest, utdanning, vaksinasjonsprogram etc.)

Ny Sjanse-prosjektene tolkning av formidlingsklar har vært mer uklar. Spennvidden på deltakere har vært fra 1-2 ukers deltakelse i programmet, lite bearbeidet CV, ingen referanser, manglende ferdighet i å sende e-post med vedlegg, dårlige norskerferdigheter og/eller manglende arbeidspraksis på den ene siden til kandidater som aktivt har søkt på jobber en stund, har vært i jobbintervju, har hatt én eller flere praksisplasser som samsvarer med kompetansekravet for stillingen de ønsker seg.

**I følge bemannings- og rekrutteringsbyrået var det et fåtall deltakere som kunne anses formidlingsklare da de startet med deltakerne i august.**

### 3.1.2. Framtidig mulig forståelse av formidlingsklare kandidater

Skjematisk kan et skissert forventet forløp i klargjøring og rekruttering illustreres slik (framkommet som produkt i oppdraget):

<b>START: ARBEIDSLedig – VIKTIGE FORBEREDELSE</b>	
Dokumentere (eventuelt fullføre) vaksinasjonsprogram, være rusfrie, ha god vandelsattest etc.	<b>Innfri basis krav til å være yrkesaktiv</b> – eks. nødvendige vaksiner for ulike jobber innen helsevesenet
Avdekke og dokumentere basiskompetanse, CV + referanser	<b>Innfri basis krav til å være yrkesaktiv</b> – førerkort til budbil, truckførerbevis til lager, fagbrev til renhold, kan skrive og sende e-post med vedlegg, har referanser, kan dokumentere hva har gjort og beskrive hva ønsker seg, behersker norsk muntlig og skriftlig godt nok i fht. å uttrykke seg som arbeidssøker i møte med arbeidsmarkedet
Grunnleggende forståelse for arbeidsmarkedet og kandidaten positivt motivert for å søke arbeid – avklarte forventninger til rekrutteringsprosessen	<b>Være rede til å møte arbeidsmarkedet</b> - forstår arbeidsmarkedets aktører og roller (eks. vikarbyrå), forstår arbeidsgivers forventninger, kan skrive tilpasset søknad, sette opp CV, presentere egen styrke tilpasset den aktuelle stillingen/arbeidsgiveren, har mål på ulike springbrett (veien) med relevante referanser
Ferdigheter i grunnleggende arbeidssøkeratferd	<b>Kunne opptre som aktiv arbeidssøker</b> – kan opptre profesjonelt i intervju med arbeidsgiver, møter opp, holder avtaler, opptre representativt, kan stille relevante spørsmål til arbeidsgiver, kan vise initiativ, om nødvendig begynne med arbeidstrening i stillingen (praksisplass uten reell vurdering om fast ansettelse etterpå)
Ferdigheter i spesifikke arbeidsoppgaver/ stillinger	<b>Styrke CV/referansene</b> - arbeidstrening med lønnstilskudd, (praksisplass uten reell vurdering om fast ansettelse etterpå), dokumentere tilegnede ferdigheter og erfaring samt arbeidsgivers vurdering av personlige egenskaper.
<b>= FORMIDLINGSKLAR!</b>	

<b>FORTSETTELSE: REKRUTTERINGSPROSESS MED FORMIDLINGSKLARE KANDIDATER</b>	
Kandidaten kan presentere seg på en hensiktsmessig måte ift. arbeidsgiver – sterke sider som kan fremheves spesifikt, <i>bygger søknadserfaring.</i>	Identifisere mulige/alternative bransjer, jobbtper, geografiske områder, arbeidskapasitet, arbeidstider, oppgaver, annonser, kontaktnett mv. som ut fra kandidatens profil og ønsker kan matche. Produserer spesifikke søknader og kontakt mot potensielle arbeidsgivere.
Kandidaten får flere muligheter/tilbud, <i>bygger intervjuerfaring og målrettet egevaluering.</i>	Utnytte hver kontaktmulighet mellom arbeidsgiver og kandidat til å vise hva han/hun kan, synliggjøre sin verdi for arbeidsgiver, øke sine ferdigheter som arbeidssøker dokumentere sin egenverdi med referanser.
<b>= REKRUTTERINGSPROSESS</b>	

<b>AVSLUTNING: MATCHING OPPNÅDD – FUNNET RETT KANDIDAT TIL RIKTIG STILLING HOS RETT ARBEIDSGIVER</b>	
Kandidaten får arbeidskontrakt med en arbeidsgiver, <i>bygger praktisk erfaring/referanser.</i>	Praksisplass(er) med reell mulighet for fast ansettelse etter praksisperioden, periode med lønnstilskudd for å dokumentere ytelse og verdi - skrive utførlig fagpapir/attest/referanseuttalelse hvis ansettelse uteblir
Kandidaten får fast arbeidskontrakt med en arbeidsgiver, <i>bygger arbeidserfaring/referanser</i>	Vikarstilling(er), multiple deltidsplasser, 1:1 direkte kandidat/arbeidsgiver eller formidlet via vikarbyrå, suksess måles i prosent av lønnet arbeid pr årsverk (definert ved eget ønske), dokumentere "gjenkjøp" av kandidaten, etterspørselsgrad
<b>= I ARBEID</b>	

### 3.2. Generell struktur og gjennomføring i byråets formidlingsprosess

#### 3.2.1. Generelle trekk ved "ordinær formidling av arbeidskraft"

Formidlingen gjelder i første rekke formidling av kandidater til fast stilling med eller uten økonomisk bidrag/kompensasjon for en periode (ikke praksisplasser). Aktuelle arbeidsgivere trenger arbeidskraft med en definert kapasitet og kompetanse. Arbeidstaker er (eller kan bli) kvalifisert og motivert til å fylle stillingen, og praktiske forhold knyttet til dette skal være avklart før formidling.

**Kvalifiseringen består av en vurdering fra to sider:**

- Hva trenger og hva søker arbeidsgiver hos kommende arbeidskraft?
- Hva evner og hva ønsker arbeidssøkeren seg hos sin kommende arbeidsgiver?

Det er grunnlag for dialog treffer når begge sider matcher hverandre.

#### 3.2.2. Identifisering av potensiell arbeidsgiver

Rekrutteringsbyrået starter med å oppsøke potensielle arbeidsgivere gjennom lokal kjennskap til bedriftsmarkedet, nettannonser med ledige stillinger og eget kontaktnett innen vikar- og rekrutteringsbransjen.

Basert på oppsøkende initiativ booker rekrutteringsbyrået møte med arbeidsleder, personalleder eller daglig leder for å avklare hva slags arbeidskraft de søker/ trenger og hvilke krav, forventninger og ønsker de har i forhold til en arbeidstaker, og ansettelsesforholdets betingelser og varighet. Oppfattet "kravspesifikasjon" om ønskede arbeidskvalifikasjoner gjengis skriftlig fra rekrutteringsbyrået.

### 3.2.3. Intervju av kandidater

For å få tak i hva kandidatene evner og ønsker seg og hvilke mulige arbeidsteder som kan være aktuelle, gjennomføres intervju(er) med de formidlingsklare kandidatene.

#### **Kjennetegn ved intervjuene:**

1. Presentere rekrutterings- og bemanningsbyråets rolle og mål; *skaffe og kople riktig arbeidsgiver til kandidatens ønsker og kvalifikasjoner.*
  - a. Ikke garantere dem jobb, men gjøre sitt ytterste for å finne den arbeidsgiveren som kan matche akkurat deres behov, begrunne at de derfor trenger å vite og forstå hva kandidaten egentlig vil, for å kunne finne riktig arbeidsted. Byråets suksess er avhengig av kandidatens og arbeidsgiverens suksess.
2. Bygge opp tilstrekkelig tillit til å komme ”bakenfor” det åpenbare i arbeidssøkerens virkelighet og tilværelse.
  - a. Formidle rett kandidat med riktige forutsetninger til riktig stilling med gjensidig avstemte og realistiske forventninger.

### 3.2.4. Veiledning til arbeidssøker

Når bemannings- og rekrutteringsbyrået ser at kandidaten ”nesten innfrir” arbeidsgivers behov og krav, eller når byrået mener at kandidaten kan vise seg fram bedre enn de er seg bevisste, gir byrået råd om spesifikke forbedringer. Dette kan omfatte elementære ting som bruk av øyekontakt, måten å håndhvilse på, betoning av visse egenskaper eller erfaringer, og økt fleksibilitet i fht arbeidstid, slik at kandidaten framstiller seg selv som en fordelaktig og kompetent potensiell medarbeider.

### 3.2.5. Kopling av arbeidssøker og arbeidsgiver

#### **Når rekrutteringsbyrået antar at kvalifisering av arbeidstaker og arbeidsgiver kan gi tilfredsstillende match, avtales tid og sted der arbeidsgiver møter kandidat til intervju.**

I forberedelsene til intervjuet, bistår rekrutteringsbyrået arbeidsgiver med å gjennomføre et godt og utfyllende intervju av kandidaten, slik at beslutningsgrunnlaget er tilstrekkelig grundig for å lykkes. Videre arbeider rekrutteringsbyrået med kandidaten, og trener om nødvendig på områder/ferdigheter de vurderer at kandidaten trenger å forbedre for å bli vel mottatt hos arbeidsgiver. På den måten sikres det at kandidaten evner å vise seg fra sin beste side og møter til riktig tid med tilstrekkelig selvtillit og profesjonalisme.

Rekrutteringsbyrået fungerer også som møteleder i møtene mellom arbeidsgiver og kandidat om det skulle være behov for det. I tillegg jobbes hele tiden parallelt med flere alternative arbeidsgivere for å framskaffe flere jobbtillbud. Her benyttes også del-ansettelser aktivt for at kandidaten skal få vist hva han/hun duger til som ”springbrett” inn til eller videre til annen arbeidsgiver (eks. vikarstillinger, deltidstillinger).

### 3.2.6. Alternativ strategi – justering av rekrutteringsplan

Dersom matching mellom arbeidsgiver og arbeidstaker av ulike årsaker ikke finner sted og avtale om arbeid inngås etter intervjuet, fortsetter rekrutteringsbyrået samtaler med kandidaten, og setter opp en ny plan.

Når det oppdages nye hull i kandidatens kompetanse (eller dokumentasjon av denne), vurderes/iverksettes tiltak for å bøte på dette (eks. arbeidspraksis, kurs). Dette anses som nødvendige steg på rekrutteringsveien, men ikke som resultatinnfrielse av målsetningen.

#### **Minst 3 ulike strategier blir vurdert:**

- Beholde planen (uendret), lete etter andre arbeidsgivere ut fra samme kriterier..
- Bøte på kandidatens mangler (i forhold til arbeidsgivers vurdering), foreslå opplæring, spisse presentasjonen, rollepill intervjutrening, omskrive CV, legge plan for andre nødvendige tiltak for å matche ønsket stilling.
- Justere kandidatens forventninger, realitetsorientere om mulige stillinger ut fra reell kompetanse, presentasjon, dokumentasjon, markedsverdi etc, for å øke antallet alternative arbeidsmuligheter.

### 3.2.7. Ved inngåelse av arbeidskontrakt

Rekrutterings- og bemanningsbyrået sikrer at arbeidsavtale blir inngått. De bidrar også til å kvalitetssikre gjensidig forståelse av arbeidsforventninger og arbeidsbetingelser, samt å tilrettelegge for dokumenterbare framskritt i forhold til bygging av kandidatens vei mot varig arbeid uten lønnstilskudd (gjelder praksisplasser, vikarstillinger og midlertidige ansettelse).

Byrået følger opp og bistår fram til problemet er løst, slik at arbeidsforholdet fungerer etter intensjonen for begge parter. Full måloppnåelse skjer først når det opprettes en fast, varig arbeidskontrakt uten lønnstilskudd i en definert prosent som arbeidsgiver og arbeidstaker er innforstått med.

### 3.2.8. Avslutning av rekrutteringsoppdraget

Etter endt avtalt tidsforløp eller oppnådd arbeidskontrakt, avsluttes oppdraget. Rekrutteringsbyrået beholder arbeidsgiveren i "sitt kunderegister", for mulig senere formidling av andre kandidater til andre stillinger. Ofte inngås varige samarbeidsavtaler mellom arbeidsgiver og byrå med bedrifter som stadig rekrutterer ny arbeidskraft. Kandidaten ønskes velkommen tilbake ved senere behov som arbeidssøker.

## 3.3. Erfart forløp i 3 Ny Sjanse-prosjekter høsten 2010

Prosjektene som ble valgt til denne utprøvingen i samarbeid med bemanningsbyrået, har vi valgt å kalle:

- By D
- Sted E
- By F

### 3.3.1 Fellestrekk og erfaringer for alle tre kommunene<sup>24</sup>

Inkludi har gitt uttrykk for at begrepet formidlingsklar har vært noe uklart. Når Inkludi har fått en beskrivelse av Ny sjanse-programmet, så er det beskrevet at det er deltakere som har gjennomført et kvalifiseringsløp. Men ofte har det da vært problemer med å få tak i dokumentasjon på ting, og mest sannsynlig manglende opplæring i sentrale elementer når det gjelder jobbsøking.

**Uavhengig av hvor man har kommet fra eller hvilken nasjonalitet man har, er det to viktige begreper i jobbsøkerprosessen:**

1. CV
2. Referanser

Både CV og referanser har i mange av tilfellene vært mangelfulle. Mye av materiellet Inkludi har fått tilsendt av kommunen er for eksempel standardiserte NAV-notater med registrert kompetanse. Overfor enkelte arbeidsgivere vil det til og med blitt oppfattet som en negativ ting å sende dokumenter med NAV-logo. Inkludi har ofte utformet CVer i denne prosessen og beskrevet tidligere erfaring mer detaljert, for eksempel har de utdypet arbeidsoppgaver etc. I tillegg har de purret på å få tak i referanser i de tilfeller prosjektene/kandidatene har drøyd med dette.

### 3.3.2 Inkludis arbeid med kandidater

Mange av kandidatene har i følge dem selv vært mer komfortable i samtaler med Inkludi i forhold til ansatte i kommunen. Inkludi tilpasser språket for å møte kandidatene på deres nivå. Byrået unngår å bruke avanserte ord, og forstår i tillegg kulturelle barrierer etc. Gjennom den korte tiden Inkludi har arbeidet med prosjektet, har de bygget opp selvtillit og motivasjon til flere deltakere.

Inkludi antar at det faktum at de selv har minoritetsbakgrunn, bidrar til å bygge tillit hos kandidatene. Dette er knyttet til det umiddelbare inntrykket personer oppfatter hos hverandre, og er en faktor som kan inngi tillit på en annen måte en fagkunnskap og profesjonstilhørighet.

---

<sup>24</sup> Basert på samtaler med Leverandør B – Inkludi, logger skrevet under arbeidet og feltobservasjoner ved HumanEffect.



Dette er også dokumentert i faglitteratur. Vi har større tillit til folk som ligner oss selv, både når det gjelder klesdrakt, kjønn, alder, etnisk bakgrunn og religion. Det er også slik at vi stoler mest på våre egne landsmenn (Grimen, 2009)<sup>25</sup>. Inkludi mente at dette etter deres erfaring var særlig viktig i forhold til ufaglærte arbeidssøkere, som muligens kan trenge ”forbilder” å se opp til. Da får de i tillegg en rollemodell-funksjon.

Rollemodell-funksjonen er knyttet opp til at Inkludi her tilsynelatende blir oppfattet som den ”outstanding other”, og dermed representerer et ønskemål for kandidatene selv, nemlig å komme inn i arbeidslivet. Rollemodeller kan fungere motiverende, ved at de synliggjør potensielle muligheter for kandidatene. Det er imidlertid viktig at rollemodellens suksess virker mulig å oppnå for kandidaten for at den motiverende effekten skal inntreffe (Lockwood og Kunda, 2000), altså er det også nødvendig å bygge opp kandidatens tro på å lykkes. Aktiviteter kan være et virkemiddel for å fremme motivasjon og mestringstro, og det er mulig at Inkludis vektlegging av å følge kandidaten gjennom intervjuutredning, gjennomgang av motivasjon og CV med mer også bidrar til å styrke deres mestringstro.

Under intervjuene med kandidater, har Inkludi stilt mange ulike spørsmål for å bli best mulig kjent med dem. De har også stilt en del personlige spørsmål, og de fleste kandidatene har vært åpne med å gi informasjon. Under intervjuer har vi observert at Inkludi har vært interessert i å skape tillit, få et inntrykk av kandidatens motivasjon, og hvilke tiltak han/hun gjør selv. De har også stilt spørsmål om hva kandidatene får i ytelse fra NAV.

Inkludi har sjekket referansene og attestene fra fortiden og evaluert potensialet som ligger i dag hos de enkelte kandidatene. De har også gjennomført en motivasjonsmåling og innhentet deres jobbbønsker, samt annen viktig informasjon. Dette har de anvendt for å lage en profil av kandidaten som potensiell jobbsøker i en eller flere kategorier/bransjer. Deretter har de begynt å utarbeide en presentasjon opp mot arbeidsgivere/kunder. Denne presentasjon har bestått av flere deler med CV, søknad, bakgrunnsinformasjon osv.

Etter intervjuene har Inkludi gitt tilbakemeldinger til Ny-sjanse om hva kandidatene bør jobbe mer med. Nesten ingen av deltakerne hadde vært på et jobbintervju tidligere, og de manglet derfor intervjuutredning. Når et bemanningsselskap formidler kandidater til en kunde, går 99,9% av kandidatene gjennom et intervju hos kunden.

Inkludi registrerte at det hadde vært gjennomført lite trening rundt intervju med potensiell arbeidsgiver, og at kandidatene var lite forberedt på hva slags spørsmål som kan forventes på et intervju. Til ufaglærte stillinger stilles det ofte veldig like spørsmål av arbeidsgiver.

Før avtalte intervjuer med arbeidsgiver, forberedte Inkludi de aktuelle kandidatene til intervju gjennom telefon og møter rett før intervjuene. Der ga Inkludi tips om væremåte, hvordan man skal først hilse og fortelle navnet sitt, og forsøke å være blid og positiv. Pga lite kontakt med arbeidslivet har det vært nødvendig å gjøre det på denne måten for enkelte av kandidatene i By D og By F.

En annen metode Inkludi har brukt, er intervjubistand - da har de vært med kandidatene på intervju. Der har de noen ganger opplevd at kandidater har vært veldig nervøse og redd for å si ting. Kandidatene har fått en slags sperre under ”samtalen”, i forhold til hvor komfortable de hadde vært i samtale med Inkludi på tomannshånd. En annen ting som er verd å merke seg, var at nivået på den muntlige norsken ble lavere under intervjuene. Dette kan ha sammenheng med den ”nervøse” situasjonen.

Disse reaksjonene er knyttet til menneskekroppens fysiologi og sammenhengen mellom kroppslige reaksjoner og tillærte ferdigheter, f.eks. språk. I situasjoner kjennetegnet av høyere spenningsnivå, som f.eks. stillingsintervjuer, kan kommunikasjon på andrespråk blir en større utfordring, siden kroppens fysiologiske reaksjoner signaliserer beredskap, og da går man dermed lettere tilbake til det opprinnelig tillærte, altså morsmålet. Derfor kan det være gunstig å trene på intervjusituasjoner der intervjuene skal foregå på et annet språk enn morsmålet. Det er viktig å bemerke at det her vil være individuelle variasjoner knyttet til hvordan situasjonen oppfattes og spenningsnivå, men trening er uansett en nyttig forberedelse til bedre intervjuprestasjoner.

---

<sup>25</sup> Grimen, Harald 2009: Hva er tillit, Universitetsforlaget, Oslo.

Inkludis rolle under intervjuet i tillegg til å trygge kandidaten, har vært å komme med innspill der kandidaten har glemt å nevne viktige ting om seg selv. Noen av kandidatene glemte for eksempel å fortelle om enkelte arbeidserfaringer. I tillegg forsøkte Inkludi å "selge" kandidatene ved å fremheve selgende egenskaper. Som for eksempel: God og frisk helse, fleksibilitet, ønske om å få vist seg frem, lokasjonen til kandidaten hvis de ikke bodde langt unna der de skulle jobbe og norsknivå (der dette var noe å fremheve).

Inkludi har hatt kontinuerlig kontakt med de kandidatene som har hatt størst mulighet å bli formidlet gjennom telefon. Inkludi fokuserte på progresjon, om de hadde søkt jobber selv, og eventuelt har de kommet med forslag om nye bransjer hvis de ikke hadde fått tilslag i bransjer de selv ønsket. Ofte ble det påminnelser om ting, for eksempel om kandidatene hadde oppdaterte CVer etc. Dette gjaldt både for Ny sjanse i By D og Sted E.

### 3.3.3. Metoder som Inkludi har brukt overfor kandidatene

Inkludi har opptrådt som brobygger mellom kandidatens ønsker og arbeidsgivers behov og krav. Byrået har arbeidet ut fra en antatt "salgsverdi" på kandidaten og "kjøpsvilje" fra arbeidsgiver, og søkt aktivt etter en mulig match mellom de to.

I samtaler med kandidaten forsøkte Inkludi å opptre "på kandidatens parti" med klare meldinger om hva arbeidsmarkedet krever og hva kandidaten selv kan gjøre for å innfri dette.

#### **Inkludi sa selv at de bevisst arbeider systematisk etter følgende struktur:**

- Intervju
- Arenarydding (klargjøring/ferdigstilling av data og hindre)
- Veiledning
- Handlingsplan
- Trening/opplæring

#### **Gjennom videre dialog med Inkludi kunne vi sammenfatte ytterligere systematikk:**

- Dybdeintervju
  - Spørreteknikk/krysspørsmål (motivasjonsmåling og jobbønsker)
  - Kroppsspråk
  - Vurderer kandidatens egeninnsats, oppfølging av avtaler mv.
- Evaluering/kvalitetsjekk (grad av formidlingsklar)
- Perspektiver på matching (samsvar mellom jobbønsker og den bakgrunn deltakerne har)
  - Vurdering av nye muligheter og sammenhenger
  - Vurdering av fakta og realisme i ønsker og muligheter
  - Vurdering av tilbakemeldinger og erfaring fra tidligere
- En «presentasjon» av hver deltaker (mot jobbmarkedet)
  - Komplett og troverdig bilde, bekreftet av 3. part (referanser)
  - Bearbeide hvilke kvalifikasjoner som er «salgbare»
  - Få fram nytteverdien for arbeidsgiver(e)
  - Få fram personlig konkurransefortrinn

I tillegg sjekket byrået referansene og attestene fra fortiden sammen med en evaluering av potensialet som ligger i dag hos kandidatene. De gjennomførte også en motivasjonsmåling og kartla jobbønsker og annen viktig informasjon. Dette materialet ble anvendt for å lage en profil av en kandidat som en potensiell jobbsøker i en eller flere bestemte kategorier (bransjer). Det ble utarbeidet presentasjoner opp mot konkrete arbeidsgivere/stillinger/bransjer som besto av flere deler med CV, søknad, bakgrunnsinformasjon mv.

### 3.3.4. Nærmere beskrivelse av Inkludis intensjon med arbeidet med kandidaten

**Inkludis har forklart sine intensjoner med de ulike grepene på denne måten:**

Metode	Forklaring
Intervjuteknikk	<p>”Under intervjuene med kandidater, stilles det mange ulike spørsmål for å bli best mulig kjent med kandidaten. Dette er for eksempel spørsmål knyttet til CV og tidligere erfaringer, PC-kunnskaper, forventninger, jobbønsker, og faktorer som kan hindre dem i å jobbe (sykdom, pendling).</p> <p>En del personlige spørsmål inngår også i kartleggingen. De fleste kandidatene har vært åpne i samtaler med oss. Vi er interessert i å skape tillit, få inntrykk av motivasjon, og hvilke tiltak kandidaten gjør selv. Vi stiller også spørsmål om hva de får i ytelser fra NAV.</p> <p>Intervjuteknikken baserer seg på å møte kandidaten på deres nivå muntlig. Det at vi har minoritetsbakgrunn, gjør at vi er bevisst på at vi kan trenge å manipulere vår egen aksent og tone på det muntlige språket, slik at kandidaten forstår oss. Dette gjelder særlig kandidater med svake muntlige ferdigheter i norsk.</p> <p>Vi unngår bevisst å bruke avanserte ord og vi forstår hva kulturelle barrierer betyr for arbeidssøkere. Vi bruker vår egen minoritetsbakgrunn for å møte deltakerne på deres banehalvdel. Særlig gjelder dette i forhold til ufaglærte arbeidssøkere som kan trenge rollemodeller i arbeidsmarkedet.</p>
Arenarydding	<p>Dette gjøres for å ha de sentrale elementene i en jobbsøkerprosess komplett. Dette er grunnlaget for å få en ordentlig CV der arbeidsoppgaver og lignende er noe beskrevet. Hvis man ikke har referanser fra tidligere arbeidsplasser, kan man bruke kursledere etc. som referanser. Det er viktig å få avklart om kandidaten ønsker å delta på kurs, eller vil forsøke å komme seg ut i arbeidslivet. En presentasjon utarbeides til slutt, og rettes mot konkrete arbeidsgivere/stillinger/ bransjer.</p>
Handlingsplan	<p>Planen er intern for oss, der vi kan notere bransjer som er tiltenkt, og aktiviteter kandidaten må gjøre selv. For eksempel oppdatere CVer og innhente referanser. I tillegg får vi kartlagt hvilke aktiviteter vi og deltaker gjør sammen, som for eksempel intervjuutredning, og eventuelt behov for intervjubistand.</p>
Oppfølging	<p>Vi har kontinuerlig kontakt med kandidater som har mulighet å bli formidlet, hovedsaklig gjennom telefon. Der fokuseres det på progresjon, om deltakerne har søkt jobber selv eller om de trenger forslag til nye bransjer, hvis de ikke får tilslag i bransjer de ønsker. Vi ber dem også ta kontakt direkte med arbeidsgiver, der vi har fått beskjed fra arbeidsgiver om dette.</p> <p>Når kandidaten er ute i jobb/prøveperiode, følger vi opp i forhold til hvordan det går, f.eks. hva slags inntrykk kandidaten har av arbeidsgiver, og de arbeidsoppgaver som er tildelt. Vi kvalitetssikrer at kandidaten mestrer oppgavene.</p>
Trening/Oplæring	<p>Før avtalte intervjuer har vi forberedt de aktuelle kandidatene til intervju gjennom samtaler på telefon eller i møter. Der gis det tips om væremåte, hvordan man først skal hilse og fortelle navnet sitt, og forsøke å være blid og positiv. Vi går også igjennom spørsmålene man kan forvente i slike intervjuer. I tillegg ber vi kandidaten forsøke å ta initiativ til å ta ordet, hvis det blir mye ”stillehet” under samtalen. Vi forsøker å lære dem at det heller bør bli en samtale, i stedet for at arbeidsgiver stiller spørsmål og kandidaten svarer, og blir stille og venter på neste spørsmål.</p>

### 3.3.5. Konkrete observasjoner innhentet fra intervjuer med kandidater

**Typiske spørsmål som ble observert i samtaler mellom Inkludi og ulike kandidater var:**

- Hvor lenge vært
  - I Norge
  - I By D
  - Arbeidsledig
- Hvor bor kandidaten, sammen med hvem
- Hva får/mottar kandidaten i lønn/stønad
  - Åpent
  - Skjult
- Hva har kandidaten gjort før, siden siste jobb og nå
  - Kursdeltakelse, hva har kandidaten lært
  - Praksisplasser, hvordan har kandidaten opplevd dette, referanser, hva skjedde videre
  - Søknader, intervjuer (reelle forsøk) og gjennomførte

- Jobb i hjemland
- Jobb i Norge
- Konkrete arbeidsoppgaver
- Hva har kandidaten lært, hva er hun/han dyktig til
  - PC – e-post med vedlegg/CV?
  - Yrke – teori og dokumentert erfaring
  - Interesser – hva har kandidaten konkret gjort/prøvd – ikke bare snakket om
  - Intervjutrening – rollespill?
- Hva ønsker/kunne kandidaten tenke seg
  - Jobbtype/-innhold
  - Sted/reisevei
  - Arbeidstid
  - Opplæring/utvikling
  - (selv-)Opplevd match
- Hvis hinder legges til grunn, spør om hva gjort eller fått tilbud om i forhold til løsning
- Hvordan har kandidaten selv søkt jobb
  - Gjennom kontakter, venner, NAV, direkte oppsøkende
  - Hva er gjort etter avslag/null svar
  - Hvilke alternativer er prøvd ut
- Nettverk til hjelp
  - Familie/venner –, hva jobber de med, hvilke råd gir de
  - Andre fra eget hjemland i Norge – hva jobber med, hvilke råd gir de
  - Referanser – hvem kan anbefale

Perioder det ikke er gjort rede for

- Hva skjedde
- Hvordan opplevde kandidaten dette
- Hva har kandidaten gjort selv for å endre sin situasjon og komme videre

Den uformelle stilen ble forsterket med hyppig bruk av kandidatens egne utsagn, og med utdypende, interesserte spørsmål om detaljer knyttet til det kandidaten snakket om. Inkludis stil var også preget av direkte, enkel språkbruk, og hyppig reformulering av egne spørsmål, for å bidra til økt forståelse og minimering av språkbarrierer. Disse observasjonene viser at Inkludi brukte en aktivt lyttende stil, noe som bidrar til god kommunikasjon i intervjuer. Særlig det å gjenbruke og kandidaters egne utsagn kan ha en positivt forsterkende effekt på selvtillit og tydeliggjøring av hva vedkommende egentlig vil.

Gjennom sin stil forsøkte rekrutteringsbyrået å bygge opp tilstrekkelig tillit til å komme ”bakenfor” det åpenbare i arbeidssøkerens virkelighet og tilværelse, slik at de bedre kunne formidle rett kandidat med riktige forutsetninger til riktig stilling med avstemte forventninger.

De presenterte fortløpende ”gap” eller ”avvik/dissens” mellom det kandidaten sa og det de selv ”hørte” (eller ikke hørte), og spurte kandidaten om det var slik eller slik de hadde ment og en begrunnelse for hvorfor de mente nettopp det.

Gjentatte ganger underveis understreket rekrutteringsbyrået at de ikke kunne garantere kandidatene jobb, men at de ville gjøre sitt ytterste for å finne den arbeidsgiveren som kunne matche akkurat deres behov. Andre ting de vektla var at de trengte å vite og forstå hva kandidaten egentlig ville, for å kunne finne riktig arbeidssted, samt at Inkludis egen suksess var avhengig av kandidatens OG arbeidsgiverens suksess. Dette er

en klart alliansebyggende strategi, som kan bidra til økt tillit fra kandidaten, og den bidrar til en opplevelse av felles interesser mellom byrået og kandidaten.

For en mer detaljert oversikt over Inkludis arbeidsmetoder, se vedlegg 6.

### **Kommentar fra observatør**

Inkludis arbeid med formidlingsprosessen preges av kontinuerlig mentalt fokus med hyppige arbeidsbrudd og mange gjentakende forsøk på kontakt og respons. Kandidaten opplever ”fullt fokus”, mens konsulentens delvis utfører kontaktarbeidet ad hoc (i takt med kandidatens behov) og delvis planlagt ut fra selvdefinert tidsbruk overfor kandidater, oppdragsgiver og potensielle arbeidsgivere.

Strategien legges opp til ”fler-fangst”, med ulike aktuelle stillinger og arbeidsgivere, slik at prosessen er preget av alternative muligheter og ikke satsing av alt på én mulighet. Ferdighetene som kommer til uttrykk, er dels spørreteknikken som legges til grunn for å få tak i reelt ståsted, ønsker og begrensninger fra så vel kandidat som arbeidsgiver. Dels består ferdighetene i timing og tuning og vurdering av match og utfordringer. Videre viser konsulentene ferdigheter i trening, mobilisering og motivering av begge parter i feltet. Kandidaten og arbeidsgiveren møtes, og Inkludi bidrar til at begge gjør sitt beste for å bli kjent, og foreta en vurdering av et mulig arbeidsforhold når de treffes. En annen ferdighet synes å være evnen til pådriv, oppfølging, alternativ veisøking og fullføring fra konsulentens side.

Inkludi viser et høyt momentum, stor grad av kontinuitet (på tross av fysisk avstand til markedet<sup>26</sup>), stor evne til parallelljobbing med flere jobbalternativer (motivasjon, spredning av risiko), og vesentlig innflytelse på deltakerne og på deres sjanser i ”arbeidslivet”.

I tillegg har Inkludi løpende intern dialog flere ganger daglig mellom sine konsulenter og faste ukentlige møter for å kaste idéer, drøfte muligheter, dele erfaringer og ”komme videre”<sup>27</sup>.

## **3.4. Inkludis arbeid med potensielle arbeidsgivere (kunder)**

Inkludi forteller at de har brukt eget nettverk for å finne potensielle arbeidsgivere. I tillegg har de kontaktet arbeidsgivere som har utlyst stillinger som kunne passe kandidatene. De har tatt kontakt via mail og pr telefon. På telefon har de ofte presentert seg som et rådgivningsselskap kombinert med bemanningsselskap som jobber med mangfoldsledelse og arbeidssøkere med minoritetsbakgrunn. De har fremhevet at de er engasjert av kommunen eller IMDi og bistår disse i et prosjekt/program som gjennomføres. Videre forteller de at de har gode kandidater med ulik bakgrunn som kan passe til stillingen/bransjen. Inkludi har poengter at flere av kandidatene hadde vikarjobber og ellers erfaring fra praksisplasser, men at de ønsket en mer fast struktur på arbeidstiden.

Ofte stiller Inkludi spørsmål om de har mange ansatte med minoritetsbakgrunn og ser verdien av en mangfoldig arbeidsplass. I tillegg forsøker de å friste med at NAV kan tilby lønnskudd hvis arbeidsgiveren har en heltidsstilling å tilby. Inkludi forsøker med denne samtalen å selge inn et møte eller et direkte intervju. Inkludi har også deltatt i intervjuene sammen med kandidatene. På selve førstegangsmøtet, presenteres Inkludis profil og prosjektet der det fremheves egenskaper for mangfold og at kandidaten mangler tilstrekkelig med nettverk for å skaffe seg jobb via kontakter.

### **3.4.1. Metoder som ble brukt overfor potensielle arbeidsgivere (kunder)**

Overfor potensiell arbeidsgiver opptrer Inkludi ”selgende” med fokus på arbeidsgiver som ”kunde” og kandidaten som ”salgsvarer”. Med dette forstås at holdning og tilnærming til arbeidsgiver er basert på forståelse og opplevelse av nytteverdi for arbeidsgiver, dvs. at kandidatens egenskaper og kvalifikasjon gir arbeidsgiver akkurat den kapasitet og kompetanse som arbeidsgiver trenger.

<sup>26</sup> Det vises her til Inkludis lokalisering, som er i en annen by enn de aktuelle Ny sjanse prosjektene.

<sup>27</sup> Denne kommentaren er målt opp mot aktivitetsnivå - uten sammenlikning med hvordan formidlingsprosessene i Ny Sjanse-prosjektene foregår.

Verdien av kandidatens egenskaper og kompetanse er det derfor ”verdt å betale for”. Mellom-løsninger som lønnstilskudd over en periode, arbeidstrening og annet benyttes der tvilen hos arbeidsgiver er for stor. I tillegg legges det vekt på om byrået mener det er viktig for arbeidsgiver å bli kjent med kandidaten, og at kandidaten får vist hvordan han/hun gir ønsket nytteverdi.

Det snakkes altså *ikke* om ”den gode gjerning” overfor kandidaten eller samfunnet. Fokuset holdes på at kandidaten konkurrerer om stillingen på linje med andre personer som også kvalifiserer til den, og derfor trenger å fremheve sine fordeler og innhente gapet til sine svakheter troverdig og raskt.

**Inkludi sier selv at de bevisst arbeider systematisk etter følgende struktur:**

- Salgspresentasjon
- Mangfoldsbarometer
- Bemanningsløsninger (behov og match)
- Oppfølging
- Veiledning

Metode	Forklaring
Salgspresentasjon	Denne er en plan som beskriver ulike måter å komme i kontakt med potensielle kunder. Salgspresentasjon kan inneholde blant annet en mal over tlf samtale med kunde, e-post mal og plan for møtevirksomhet. Presentasjonen av deltakeren blir også en del av innholdet.
Mangfoldsbarometer	Denne er en metode for å avdekke hvor mye erfaring en bedrift har med mangfold. Det stilles noen spørsmål, og man registrer svarene fra bedriftene. Deretter presenteres mulige løsninger underveis i samtale eller i etterkant. Formålet er å bevisstgjøre kunden på hvor viktig mangfold er og få til en avtale om samarbeid/formidling på bakgrunn av det.
Bemanningsløsninger	Dette er en metode for å kartlegge behovet hos bedriften sammen med HR i bedriften og deretter presentere ”formidlingsløsninger”. Det vil si å tilpasse kandidatene i forhold til bedriftens behov.  Eks: En 7 eleven kunde i By F kom vi fram til at beste løsningen for alle parter ble kort praksis (1 mnd) før kandidatene fikk tilbud om en fast ordinær stilling.
Oppfølging og veiledning (intervjubistand)	Det foretas tettere oppfølging og veiledning av kundene underveis i formidlingsprosessen og i etterkant for at det ikke skal skje misforståelser og at ikke kunden skal føle usikkerhet. Inkludis erfaring tilsier at denne usikkerheten er høy i de tilfellene bedrifter har lite erfaring fra mangfoldsrekruttering.  Eks: Intervjubistand: INKLUDI er tilstede under intervju/samtaler mellom kunde og kandidat.

**Typiske spørsmål (mangfoldsbarometer) som stilles en potensiell arbeidsgiver er:**

- Hvor mange ansatte har dere med innvandrerbakgrunn i selskapet?
- Er det mange søkere med innvandrerbakgrunn søker på deres stillinger?
- Har dere noe mangfoldspolicy? Ev. program for kvotering?
- Hva tenker dere i forhold ansettelse av folk med innvandrerbakgrunn eller mangfoldsarbeid?
- Hva vet dere om etnisk mangfold?
- Visste dere at det er 3 -4 ganger større arbeidsledighet blant innvandrere i Norge?
- Videre stilles utdypende spørsmål med bakgrunn i de første svarene kundene oppgir

### 3.4.5. Nærmere beskrivelse av Inkludis intensjon med arbeidet med arbeidsgiver(e)

Inkludis intensjon med hvert element kan kort gjengis slik:

Metode	Forklaring
Salgspresentasjon	Tilpasse vinklingen til ulike måter å få kontakt med bedriftene på. Dette kan være alt fra telefonsamtale, skriftlig presentasjon (pr e-post) og møtevirksomhet gjennom eget kunderegister. Andre kontaktstrategier kan være via samarbeidspartnere i rekrutteringsbransjen eller oppsøkende nysalg til bedrifter som annonserer etter folk eller som bare ligger på riktig sted eller tilhører ønsket bransje. INKLUDI.no viser ellers til en generell salgspresentasjon rettet mot bedrifter for formidling av Ny Sjanse kandidater.
Mangfoldsbarometer	Måler mangfoldet i den enkelte bedrift og erfaringene med dette tidligere for å komme frem til konklusjoner av typen: "Mangfold er viktig og vi har mangfoldige kandidater tilgjengelige" osv..
Bemanningsløsninger	Skeddersy ulike bemanningsløsninger tilpasset den enkelte bedrift for å få kandidatene ut i fast jobb (eventuelt "prøveperiode" i forkant av ansettelse).
Oppfølging og veiledning (intervjubistand)	Det tas en oppfølging av bedriftene som har vært i kontakt med Inkludi, og en behovsanalyse utføres for å sjekke muligheter for nyopprettede stillinger etc. Dette gjelder både i forhold til den aktuelle kandidaten og senere arbeidssøkere.

### 3.4.6. Konkrete observasjoner innhentet fra førstegangsbesøk hos potensiell arbeidsgiver

Observasjonen er fra intervju med "House-keeping" – avdelingen på et hotell (første gangs møte).

Presentasjon av personalkonsulenten

- rolle hos arbeidsgiver
- erfaring med rekruttering
- aktuelt akkurat nå

Presentasjon av Inkludi som bemannings- og rekrutteringsbyrå

- parallell til vikarbyråer (Manpower, Adecco m.fl)
- kjent i Oslo/Akershus
- jobber nå i By F, Sted E og By D

Presentasjon av oppdraget

- rekruttering av folk med minoritetsbakgrunn
- med variert arbeidsbakgrunn

*Vi så at dere avertere etter renhold, derfor tok vi kontakt (takker for møtet)*

*Hvilken holdning har dere til praksisplasser?*

*Svar: Vi tilbyr ikke fast stilling, men har bruk for tilkallingsvikarer*

*Hvor mye arbeid betyr det? Omfang?*

*Svar: Blir mye, har for tiden mye å gjøre, gir gjerne 200 timer i måneden, vi har stort behov akkurat nå*

*Bruker dere vikarbyrå i dag?*

*Svar: Nei, oppgavene er varierte innen renhold og servitør*

*Hva er kjønnsfordelingen?*

*Svar: Flest kvinner, flere søknader inne nå*

*Hvordan er kravet til norskunnskaper?*

*Svar: Det er veldig varierte språkferdigheter hos oss*

*Hva betaler dere i lønn?*

*Svar: ca 134,-/time*



*Har vi mulighet for å sende dere CVer?*

*Svar: Gjerne! Helst med erfaring fra hotell også, vi har kort opplæringstid, 3 dager*

*Vi kan presentere flere kandidater som kan passe til denne type arbeid og gi dere CV med deres erfaringer, de har noe variert norskunnskap og kan komme til intervju på kort varsel*

*Svar: Vi har mange søkere akkurat nå, men ikke de jeg lette etter...*

*Prosjektet vi jobber for har deltakere med ulike grunner til jobb-barriere. Det vi kan bidra med er lønnstilskudd hvis dere ønsker det*

*Svar: Hvor lang tid kan vi ha praksisplass?*

*Vi velger ut aktuelle arbeidsgivere og perioder, dere får CV og dekket behov for vikarjobb*

*Svar: Dette er bra springbrett til videre søk – gir en ”step-stone” med opplæring*

*Vi kan bidra til økt trygghet på en god økonomi*

*Svar: Her er det veldig bra samhold, høy trivsel og vi er som en stor familie*

*Hva synes du om prosjektet så langt?*

*Svar: Interessant*

*Fast stillingsprosent kan være fra 50-100 %*

*Svar: Forklar hva tilskudd kan være?*

*Det arbeides mot lønn der kommunen kan dekke halvparten og dere betaler halvparten selv*

*Svar: Det dere kan hjelpe meg med er å spare tid, jeg vil gjerne treffe dem*

*Da skal vi finne kandidat som kan passe til dere*

*Svar: Fint*

*Bli du oppsøkt av andre bemanningsselskaper?*

*Svar: De sender mail, har virksomhet i nærheten, men vi vil gjerne bygge opp egen stall, vurderer å samarbeide med de andre hotellene i omkringliggende byer*

Etter samtalen takker Inkludi for møtet, og bekrefter avtalt oppfølging. Den totale samtaletiden er ca. 20 min.

### **Kommentar fra observatøren**

Kommentar fra observatøren

Samtalen preges av lyttende, spørrende interesse for kundens (arbeidsgiverens) utfordringer og behov med tanke på hvordan nettopp ”våre kandidater” kan tilfredsstille kundens behov. Man kan ane kundens økende interesse og forsøk på å ”vise seg verdig” til å få kandidaten til nettopp seg, og ikke hos konkurrenten, idet hun antyder hvor bra det er å jobbe hos dem.

Ordninger som lønnstilskudd blir knyttet opp mot inngang til fast ansettelse, og nesten umerkelig virker det som arbeidsgiver gjør forsøk på *skaffe* seg fordelene av å rekruttere nettopp disse kandidatene (sparer egen tid, vil bygge egen stall, viser interesse o.l.).

Samtalen vekket assosiasjoner til salg av tjenester eller produkter der rabatter benyttes som virkemiddel til å oppnå et kjøp, og der fokuset er på kundens behov og opplevde nytteverdi av å få tilgang til nettopp denne løsningen i forhold til konkurrerende løsninger.

### **3.5. Erfaringer i samarbeidet med de enkelte kommunene i Ny Sjanse**

Arbeidet kom i gang fra august 2010, og rapporten omhandler en 4 måneders formidlingsprosess.

Vi intervjuet partene hver for seg i uke 49. Hovedinntrykket er at bildet av samarbeidet er omforent. Alle refererte til oppstartvanskeligheter. Ut over tid til forventningsavklaring og etablering av samarbeidsmodell, kom det tydelig fram at det hadde vært ulike forventninger og forestillinger knyttet til begrepet *formidlingsklar*.

På den ene siden, gjorde dette at Inkludi opplevde arbeidsgrunnlaget de fikk fra prosjektene som ufullstendig. På den annen side, opplevde prosjektene at Inkludi fokuserte for snevert på fast arbeid som eneste mål, og at de stilte for strenge krav til målgruppen i Ny Sjanse.

På den ene siden, gjorde dette at Inkludi opplevde arbeidsgrunnlaget de fikk fra prosjektene som ufullstendig. På den annen side, opplevde prosjektene at Inkludi fokuserte for snevert på fast arbeid som eneste mål og at de stilte for strenge krav til målgruppen i Ny Sjanse.

I By F og Sted E ble felles forståelse avklart i løpet av et par måneder. Partene har siden jobbet sammen om å fokusere på varig, fast arbeid som den eneste målsetningen for Inkludi. I By D opplevde partene gjensidig at samarbeidet aldri hadde oppnådd ønsket effektivitetsnivå. De siste kandidatene kom inn i prosjektet så sent som i november.

### 3.5.1 Fokuserte pluss-sider i samarbeidet

Forhold som i hovedsak trekkes fram som gode erfaringer og praksis er:

- Opplevd lett å jobbe sammen, kommunikasjon/koordinering ukentlig, hovedsaklig per telefon.
- Løpende, tett dialog mellom partene om og med kandidater og potensielle arbeidsgivere
  - prosjektene har fått tips om hva kandidatene bør forbedre, dokumentere eller kompensere med
  - Inkludi har gitt innspill til forbedringer i kvalifiseringsprogrammet/ undervisningen
  - kontakt er etablert for varig samarbeid med større arbeidsgivere (arbeidstrening eller rekrutteringssamarbeid).
- Ny forståelse av hva som kreves for å være formidlingsklar sett med arbeidsgivermarkedets øyne, døråpner inn mot arbeidsgivere i By F ved å informere om Ny Sjanse.
- Stor kontaktflate og faste kunder/oppdragsgivere er viktig.
- Konkret intervjutrening – et løft i kandidatenes presentasjonsferdigheter med vekt på å *vinne intervjuene*, ikke bare delta i dem.
- Tidsbesparelser i oppfølging av deltakerne, samspill mellom prosjektene og Inkludi.
- Økt innsikt og forståelse for arbeidsmarkedet, med aktuelle krav og muligheter.
- Mye mer RETT PÅ JOBB-fokus har blitt enda tydeligere.
- Konkret støtte til deltakerne – intervjutrening, deltakelse i intervju, mer enn forventet av ekstern part. Inkludi har sett deltakeren ”utenfra” og kommet med råd om hva den enkelte bør jobbe med for å vinne intervjurunden.
- Felles oppfatning om *veien* kandidaten må ta, og sterkere fokus på å dokumentere verdi og sammenheng i hvert steg (bruke CV og referanser mer aktivt).
- Enkelte Ny sjanse prosjekter ville veldig gjerne prøvd samarbeidet 1 år videre, og prøvd det ut ordentlig.
- Mange av deltakerne hadde spesielle ønsker og bakgrunn fra forskjellige type bransjer. Enkelte var interessert i hva som helst av ufaglærte stillinger. Det ble jobbet bredt med ufaglært arbeid innen bransjer som: Renhold, butikk, dagligvare, kiosk, restaurant, barnehage, vaktbransjen, lager og logistikk.
- Deltakerne har fortalt at det har vært positivt å snakke med arbeidsgiversiden. Videre har de fått klare tilbakemeldinger og forventninger om hva en arbeidsgiver må ha. Kravet til referanser kan ha medvirket til at deltakerne har blitt mer motivert for praksisplasser.
- Videre har vi opplevd at deltakere som har fått tilbud om intervju har opplevd dette positivt, også i de tilfeller der de ikke har fått tilbud om jobb. Deltakerne i prosjektet har opplevd at det har vært ”blest” rundt deres situasjon, noe vi tenker har fungert motiverende i jakten på jobb.

*”Dette har vært en inspirasjon og en modell vi kan strekke oss etter. Videre har Inkludi opplyst at de har hatt kontakt med mange arbeidsgivere i kommunen. Ny Sjanse skal få en oversikt over deres erfaringer i forhold til dette arbeidet som vi tenker kan være nyttig i vårt arbeid,” sier By F - teamet.*

### 3.5.2 Forhold som kunne vært bedre

#### Fra ett eller flere hold kommer det fram følgende forhold som kunne vært bedre fra start:

- En likeartet forståelse av begrepet formidlingsklar, og samstemte forventninger til hverandres roller, oppgaver og funksjon. En felles plan for prosessen/veien som den enkelte kandidat arbeidet ut fra.
- Uenighet om kontaktstrategi mot arbeidsmarkedet i By D. Inkludi henvendte seg til vikarbyråer, sykehus, større bedrifter – der det stort sett er korttidsarbeid (2 dgr av gangen), mens prosjektleder mente de burde gå veien via praksis, bygge relasjon over tid, få vist seg fram for arbeidsgiver – og kanskje håpe på en jobb over tid (slik de har gjort i 2 år).
- Det utviklet seg gjensidig uenighet om arbeidsmetoder mellom prosjektleder og rekrutterings- og bemanningsbyrået i By D. I By D foregikk etter hvert det meste av kommunikasjonen mellom Inkludi og kurslederne, og disse viste mangelfulle kunnskaper om arbeidssøkerprosessen og arbeidsmarkedet.
- Det kunne vært bedre samforståelse om hvilke jobber som kan være realistiske å få uten førerkort eller vilje til å pendle. Det kom også kandidater som manglet nødvendige vaksinasjoner for å få ønsket arbeid, eller som hadde helseplager /andre forhold som utgjorde barrierer til arbeidsmarkedet. I tillegg var det ulike forståelser av hvordan man kunne motivere/kreve at deltakerne tenkte annerledes. Deltakerne kunne dermed få ulike budskap fra Inkludi og Ny Sjanse, istedenfor kompletterende, og dette kunne svekke effekten av veiledningen som ble gitt.
- Partene hadde ulik forståelse av hva som var oppdraget – f eks. hvilken gruppe, og hvor lav kompetanse de skulle forsøke å formidle til arbeidslivet:
  - Ny Sjanse-prosjektene brukte ulike arbeidsmetoder overfor de deltakerne som trengte ytterligere kvalifisering mot jobb, sammenlignet med de som er formidlingsklare. Ny Sjanse arbeidet etter en trappetrinnsmodell, det vil si å kvalifisere innvandrere gradvis slik at de nådde øverste trinn, som var formidling til jobb. Få av Ny Sjanses deltakerne ble vurdert som formidlingsklare, da de hadde behov for ytterligere kvalifisering før de ville nå frem i en søkeprosess.
  - Inkludi skulle jobbe systematisk med det siste trinnet i trappetrinnsmodellen. Dette gjaldt alt fra å forberede deltakerne til intervjusituasjonen, og frem til oppfølging av arbeidsgivere før og etter en intervjusituasjon.
- På Inkludi virket det som om Ny Sjanse ansatte ikke hadde blitt godt kjent med en del av kandidatene. Det var flere som allerede var i jobb (vikariater og ringevikarer) da oppdraget startet i august.
- Det oppleves som umulig å trekke noen klare konklusjoner på så kort tid. Utprøvingen burde vært over ett år. Det tar tid før man kommer i gang med nye samarbeidspartnere, blir kjent, forstår hverandre, avklarer forventninger og finner roller og arbeidsform.
- Det forelå mangelfull dokumentasjon av kandidatenes ferdigheter, hvilke oppgaver de behersket, referanseuttalelser (som kunne styrke profilen deres), kontaktliste for referanser etc.
- De siste kandidatene i By D kom inn i prosjektet først i november. Også i august var det noen deltakere som bare hadde vært i prosjektet i 1-2 uker og som ikke hadde forutsetninger for å bli/være formidlingsklare.
- Det var få ledige stillinger innen bransjene renhold, lager og logistikk i By F mens oppdraget pågikk. Markedet for slike stillinger virket svært begrenset.
- Inkludi opplevde at de møtte mange fordommer og usikkerhet blant arbeidsgivere i By F og By D. Noen av arbeidsgivere spurte om de kunne stole på kandidatene, eller om de overhodet kunne norsk, samt om de hadde kriminell bakgrunn etc. Inkludi opplevde at mange var skeptiske og viste liten interesse for kandidatene og prosjektet.
  - I flere tilfeller svarte ikke arbeidsgiver etter lang tid med forsøk på å få kontakt, noe som etter Inklusis erfaring er uvanlig. Enten la de på telefonen midt i samtalen eller svarte med at det var ansettelsesstopp, selv om ledige stillinger samtidig ble annonsert i media.
  - I ett tilfelle møtte en kandidat opp hos en arbeidsgiver som avtalt, og det ble gjennomført et intervju. Senere forteller arbeidsgiveren at de ønsket helst en ” hvit person ” til jobben og ikke en ”innvandrere”, som de mente ikke passet til stillingen på grunn av frykt for hvordan kundene ville reagere.
  - Inkludi fikk videre inntrykk av at næringslivet i By D hadde mindre erfaring med mangfoldige arbeidsplasser, og muligens var preget av fordommer. Antall ledige stillinger var begrenset, og det var ofte nødvendig med at reising til omkringliggende byer.
  - Målgruppen somaliske deltakere hadde blitt omtalt negativt i media som gruppe. Mange bedrifter (f.eks. helse-/omsorgs- og renholdsbedrifter) ga uttrykk for at de hadde hatt negative erfaringer med arbeidstakere fra Somalia som hadde vært ansatt tidligere, eller som de hadde hatt på praksisplass gjennom tiltak.
  - Inkludi besøkte 5-6 butikkjeder, og fant nesten ingen ansatte med synlig minoritetsbakgrunn. Enkelte daglige ledere uttalte at de kun hadde etnisk norske ansatte, og begrunnet dette med tyveri som har blitt utført av mennesker med minoritetsbakgrunn. I tillegg nevnte de at kundene var skeptiske.

- Det har vært en utfordring at Inkludi er et Oslo-basert firma. De måtte dermed bruke tid på å bli kjent med arbeidslivet i By F og By D.
- Det var også en del ressursløsning, ved kandidater som ikke møtte til avtalt intervju med arbeidsgiver, feil kandidater ble tatt inn i programmet (ingen arbeidserfaring, mangelfulle norskkunnskaper, manglende basis (vaksinasjon, førerbevis) for stillingen de ønsket seg, og kandidater som underveis ble tatt ut av prosessen og overført til andre tiltak.

### 3.5.3. Læringserfaringer

Nedenfor presenteres erfaringer fra de ulike Ny sjanse-prosjektene og Inkludi, og hva de ønsker å ta med seg videre.

#### **By F:**

Inkludi har sammenliknet arbeidsmarkedet i Oslo med arbeidsmarkedet i By F. Bemanningsbyrået mener at det bør jobbes med holdninger hos arbeidsgiverne i By F. De viser til at man i Oslo har jobbet systematisk med mangfold i arbeidslivet i en årrekke. De savner tilsvarende satsing i By F. Dette er et felt som vi tenker er viktig å kartlegge, og hvor det kan være forbedringsmuligheter.

Ny Sjanse vil ta med seg erfaringer fra den systematiske måten Inkludi arbeider på i med forberedelse av kandidatene før intervju, og oppfølging av arbeidsgivere før og etter intervjuet.

Videre har de fått ideer i forhold til hvordan de kan arbeide mer systematisk mot den enkelte arbeidsgiver. De ser at mange ansettelser skjer via bemanningselskaper, og de vurderer at det er hensiktsmessig å ha kontakt og få bedre samarbeid med de lokale bemanningsbyråene i By F.

#### **Sted E:**

Ny sjanse-prosjektet ønsker å fokusere med direkte på jobb i sitt arbeid med kandidatene.

#### **By D**

Ny sjanse-prosjektets leder synes det er en god modell å jobbe med kommune/NAV på den ene siden, kandidaten på den andre siden og rekrutteringsbyrå på den tredje siden – dette er god idé som bør utvikles videre. Lokal tilhørighet er veldig viktig, og man trenger å arbeide med tett oppfølging.

#### **Inkludi**

Inkludi oppfatter at det absolutt er behov for gode rollemodeller blant bedrifter i By F som kan vise til mangfoldsrekruttering. En tanke kan være å tilby kurs om mangfold for de By F-baserte bedriftene. NAV og By F kommune eller IMDi kunne eventuelt samarbeide om et slikt prosjekt rettet mot bedriftene. Skepsis til arbeidstakere med minoritetsbakgrunn ble opplevd både i By F og By D. Det kan være nødvendig med holdningsfremmende tiltak parallelt med arbeidsformidling også i By D.

#### **Spesielle målgrupper for Inkludis formidlingsmodell**

Inkludi har i dette prosjektet arbeidet med å formidle mannlige kandidater. At medarbeidere i Inkludi selv har innvandrerbakgrunn og er muslimer, har åpnet kommunikasjonen med enkelte kandidater på en positiv måte. Vi har ingen grunnlag for å vurdere om deres metoder virker ulikt i forhold til grupper dersom man skiller på kjønn eller landbakgrunn.

## 3.6. Resultatoppnåelse i forhold til oppnådd varig arbeid uten lønnstilskudd

### 3.6.1. Kvalitativ vurdering av resultatoppnåelse etter 4 måneder

Innenfor de 4 månedene oppdraget har vart, har det vært framskritt i så vel kvalitative som kvantitative faktorer. Eksempler på ”kvalitative framskritt” har vært:

- Kandidatene har i oppdragsperioden styrket seg og beveget seg i retning av å bli *formidlingsklare*<sup>28</sup>. Forbedringene viste seg blant annet ved:
  1. Dokumentasjon på vaksinasjonsbevis, profesjonell orden/oppførsel i arbeidslivet (rusfri/vandelsattest etc.)

<sup>28</sup> De som ikke var formidlingsklare ble tatt ut av prosjektet slik at ressursene kunne anvendes mer målrettet

2. Dokumentasjon på basiskompetanse (førerkort, fagbrev, behersker e-post med vedlegg, referanser, kan beskrive hva har gjort og hva han vil, norsk...)
3. Oppsett av profesjonell CV + referanser, tydeligere beskrivelse av arbeidsoppgaver og erfaringskompetanse
4. Forsterket reell motivasjon til å oppnå varig, fast arbeid
5. Realistiske forventninger til rekrutteringsprosessen, forståelse for arbeidsmarkedet og dets forventninger
6. Intervjutrening og iverksettelse av tiltak for de ikke formidlingsklare (eks. trenger mer norsk, arbeidspraksis)
7. Ressursbesparelser, tatt ut kandidater som likevel ikke kunne formidles (eks. flytting, kurs, utdanning)
8. Tilbakemelding om utviklingspunkter er gitt Ny Sjanse-prosjektene underveis, og til dels bygget inn i videre undervisning og andre tiltak

**Andre framskritt som forventes å kunne inntreffe etter oppdragets slutt (15.12.2010) er:**

- Enkelte av prosjektene vil mer systematisk ta i bruk egen oppsøkende kontakt overfor arbeidsgivere for å oppnå varig samarbeid mellom Ny Sjanse og arbeidsgivere som stadig trenger nye folk.
- Enkelte av prosjektene vil innføre rollespill, intervjutrening, eller intervjutrening fra a-å som del av kvalifiseringen.
- Enkelte av prosjektene vil flytte fokus til å *vinne* intervjuet, presentere kandidaten som den beste kandidaten overfor arbeidsgiver og fremme tokulturell bakgrunn som en positiv verdi/egenskap.
- Enkelte av prosjektene vil fokusere mer rett på jobb i samtalene med kandidatene.
- Enkelte av prosjektene vurderer framtidig samarbeid med eksternt profesjonelt rekrutterings- og bemanningsbyrå om *formidlingsklare* kandidater.

**3.6.2. Kvantitativ vurdering av resultatoppnåelse etter 4 måneder**

Hva	Antall			% av antall kandidater		
	Sted E	By D	By F	Sted E	By D	By F
Totalt antall kandidater deltatt (tildelt fra Ny Sjanse)	10	16 tildelt (4stk tilsluttet prosjektet i november)	10			
Avdekkede behov før kandidaten kunne betegnes formidlingsklar (norsk, flytteplaner, utdanning/kurs, arbeidshindre mv)	7	14	4	70	88	40
Antall tatt ut av formidlingsprosessen med inkludi	6 5. deltaker tatt ut nesten mot slutten av prosjektperioden 6. deltaker tatt inn igjen mot slutten av perioden på grunn avsluttet oppdrag/vikariat.	5	4 3. deltaker fikk tilbud om fast jobb der hvor han var tilkallingshjelp. (November). 4. deltaker mottatt og tatt ut etter kort periode på grunn av praksis med store muligheter for jobb. (ikke formidlingsklar)	60	31	40
Trening/coaching i intervju for å vinne intervjuet	2	6	12	20	38	120
<b>Hva</b>	<b>Antall</b>			<b>% av antall kandidater</b>		

	Sted E	By D	By F	Sted E	By D	By F
Potensielle kunder fra eget kunderegister og etablerte samarbeids-partnere (kontaktet)	32	5	12	320	32	120
Antall nye potensielle totalt, arbeidsgivere kontaktet (direkte og indirekte)	46	20	51	460	125	510
Antall potensielle arbeidsgivere i dialog (gjentatte oppfølginger)	26	7	13	260	44	130
Antall intervjuer innkalt til/ gjennomført med kandidaten	8	11	12	80	69	120
Antall intervjuer innkalt til/ gjennomført med intervjubistand fra Inkludi	4	10	0	40	63	0
Kandidaten spilte selv bort sjansen (møtte ikke, takket nei etc)	2	3	1	20	19	10
Antall praksisplasser som arbeidstrening (uten sannsynlig jobb hos samme arbeidsgiver)						
Antall praksisplasser med løfte om rekruttering hvis matcher		1	2	40	6	20
Antall arbeidstilbud mottatt	4	1	2	40	6	20
Antall arbeidstilbud akseptert	3	1	1	30	6	10
Antall deltakere med dokumentert progresjon i jobbsøkerprosessen	4	2	6	40	13	60

Der hvor prosenten overstiger 100 betyr det at kandidaten har framvist resultatforbedring flere ganger (merk: dette kan også skjule seg i prosenttall under 100). Resultatområdene telles pr gang for å vise verdien innen resultatområdet ut over det som direkte (på nåværende tidspunkt) kan leses i antall arbeidskontrakter.

### Kommentar til resultatene

#### Mulige faktorer som ville ha fått flere kandidater ut i arbeid i perioden:

- 4 måneders tid/ressurser brukt på utadrettet arbeid overfor arbeidsgivere med formidlingsklare deltakerne – i stedet for å bruke ressurser på kandidatene for å gjøre dem formidlingsklare.
- Tydeligere oppdragsforståelse – i stedet for misforståelser og intern ressursbruk overfor Ny Sjanse-prosjektene som følge av ulik oppfatning og forventning til formidlingsklarhet, roller og samspill.
- Fullstendig tilrettelagt informasjon om kandidatene (dokumenterte referanser, yrkeserfaring og annen kompetanse) i forkant.

### **Mulige faktorer som senere kan bedre andelen Ny Sjanse-prosjektene ut i arbeid:**

- Prosjektene kan inngå faste avtaler med større arbeidsgivere som stadig trenger ny (ufaglært) arbeidskraft.
- Prosjektene kan opptre mer jevnbyrdig når de inngår avtaler om praksisplass med arbeidsgivere og selge inn betingelser for å få tilskudd – både når det gjelder varighet (maks 1 mnd), og når det gjelder sannsynlighet for fast jobb etterpå (arbeidstrening vs. rekruttering/prøvetid).
- Prosjektene kan sette betalt jobb uten lønnstilskudd som det eneste målet som de kan bygge sammen med høyt etterspurte vikarstillinger (renhold) eller flere deltidsstillinger i kombinasjon for å fylle et årsverk.
- Endre/forbedre betingelsene/reglene for kandidaten når deltidsjobb er tilfelle (oppleves for vanskelig å administrere, og det blir derfor lettere å beholde stønad) – slik at kandidaten også vinner på å jobbe deltid.
- Innføre sanksjoner i fht deltakere som ikke samarbeider (dersom de ikke møter til intervju etc.).
- Når NAV Arbeid har forespørsler om (ufaglært) arbeid, sikre nært samarbeid og formidling av formidlingsklare kandidater fra Ny Sjanse.

### **Andre forhold som trenger fokus for å overvinnnes i formidlingen av nettopp disse kandidatene (også de som var eller ble formidlingsklare):**

- Åpenbare fordommer og diskriminerende opptreden fra arbeidsgivere i visse områder.
- Det ble avdekket flere forhold som viser mulig diskriminering av søkere med annen bakgrunn<sup>29</sup>.
- Utvikle gode rollemodeller blant bedrifter som kan vise til mangfoldsrekruttering, og tilby kurs om mangfold for bedriftene. NAV og kommunene eller IMDi kan samarbeide om et slikt prosjekt rettet mot bedrifter. Dette handler om bevisstgjøring av de ressursene som eksisterer. Innvandrere er verdifulle ressurser som mange arbeidsgivere går glipp av når de rekrutterer.

#### **3.6.3. Kompetanseoverføring til Ny sjanse prosjektene**

Underveis i arbeidet har kompetanseoverføring vært tilgjengelig og blitt tatt til følge hos enkelte ut fra ulik interesse og evne i Ny Sjanseprosjektene.

Eksempler på gode grep og konkret overføring har vært kontaktformidling av potensielle/interesserte arbeidsgivere fra Inkludis arbeid til Ny Sjanse-prosjektene. Disse kan følges opp i forhold til nåværende kandidater og med tanke på framtidige nye kandidater som kan innfri stillingskravene. Inkludi har oversendt forslag til vinklinger overfor arbeidsgivere til prosjektene.

Inkludi har kommet med innspill til veilederne i Ny Sjanse med konkret tilbakemelding om hva hver kandidat trenger å trene på/forbedre for å kunne få den jobben de ønsker seg. Enkelte kandidater har blitt tatt ut av prosjektet, siden de endret behov/interesser og ikke lenger var i kjerne-målgruppen. Prosjektet har dermed kunnet bruke ressursene riktigere og bedre. Det har også blitt arbeidet med forståelsen av relasjonen til arbeidsgiver og arbeidstaker som henholdsvis ”kunde” og ”kompetanse-salgsvare”. Innspill om endret tankesett i arbeid med formidlingsklare kandidater er gitt underveis.

#### **3.7. Gode grep i formidling av kandidater til arbeidslivet**

**Det har kommet fram en del gode grep som kan anvendes av andre Ny sjanse prosjekter, som refereres nedenfor:**

1. Gjennomfør en kartlegging av kandidatene med tanke på **hva som egentlig kreves for å være formidlingsklar**, jf. liste side 46.
  - a. Rollespill i forhold til presentasjon av kandidaten
  - b. Intervjutrening med kandidaten
  - c. Kurs i intervjuteknikk

---

<sup>29</sup> Poenget er ikke her å henge ut enkeltbedrifter, men å forstå at når diskriminering foregår åpenlyst, vil det vanligvis foregå mer av det i det skjulte og dette blir en faktor man må ta hensyn til.



2. Få fram en klar vurdering av **hva hver kandidat trenger å trene på og forbedre for å kunne få jobben de ønsker seg**

a. Er alle kandidatene klare for formidling? Vær obs på endrede behov/interesser som gjør at de ikke er formidlingsklare. Prosjektet kan dermed bruke ressursene riktigere og bedre.

b. Har enkelte kandidater behov for mer spesialisert oppfølging og hjelp? Vil dette medføre at de kommer raskere ut i arbeid med det enn hvis de følger det "samme løpet" som de andre?

3. Det er viktig å **innhente solid arbeidsmarkedskunnskap**. Arbeidsgiver blir i denne sammenheng "kunde" og arbeidstakers kompetanse blir "salgsvarer". Dette gjelder særlig i forhold til forståelse av salgsarbeidet som er nødvendig overfor arbeidsgivere, og i forhold til krav om dokumentasjon på framskritt og kompetanse, slik at kandidaten presenterer sin kompetanse mest mulig fordelaktig overfor arbeidsgiveren.

# 4. Rekruttering av kvinner som ikke er avhengig av sosialhjelp til Ny Sjanse

## 4.1. Bakgrunn og mål for valg av fokus

Ny Sjanse er arbeidsrettede tiltak som har varierende målgrupper, men et felles mål er å få deltakerne i programmet i jobb. Målgruppene har variert fra ungdom til sosialhjelpsmottakere, og kvinner som er hjemmeværende og ikke avhengig av sosialstønad. Dette er en interessant gruppe siden verken de eller deres menn befinner seg på lister som NAV har<sup>30</sup>. Utfordringen for prosjektene har derfor vært å finne disse kvinnene. Kvinnene som kan delta er da konkret:

- Kvinner som blir forsørget av mannen sin (ikke penger fra sosialkontor)
- Kvinner som har overgangsstønad, som heller ikke er en ytelse fra sosialkontoret, men et annet offentlig kontor (de må studere for å få utvidet stønaden)

## 4.2. Fremgangsmåte for rekruttering

Kontakt via løst koblede nettverk, dvs. “folk som kjenner til hverandre og kommuniserer”, er gjennomgående den mest effektive rekrutteringsmetoden etter at prosjektene har kommet i gang. Det er i første runde, når prosjektene starter opp, at rekruttering av deltakere til prosjekt er vanskeligst. Da avhenger det av bydelen eller kommunens allerede eksisterende kontakt med innvandremiljøene.

Vi har sett nærmere på tre Ny sjanse-prosjekter. Det er store forskjeller mellom de tre prosjektene. Noen gikk bredt ut i innvandremiljøene, mens andre brukte eksisterende nettverk. Noen av bydelene hadde lang erfaring fra arbeid i innvandremiljøene og kunne benytte seg av dette, mens andre, som kjente lite til slike miljøer måtte kartlegge dem på nytt. Prosjektene rekrutterte hovedsakelig på to måter, enten via andre offentlige instanser, eller ved å gå ut til innvandremiljøene, her kalt ”bred rekruttering”.

### 4.2.1. Bred rekruttering

Et av prosjektene oppsøkte det tyrkiske miljøet og snakket med de som jobbet i innvandrerbutikker, cafeer og restauranter. De hadde også kontakt med innvandrerorganisasjoner som kunne formidle informasjonen til andre. I utgangspunktet var innvandremiljøene relativt skeptiske. Å kontakte miljøer på denne måten krever tid og tålmodighet, men gir resultater etter hvert som man får tak i sentrale personer i miljøene, organisasjonene, idrettslag osv. En medarbeider kommenterte: *”Det er viktig å tørre å gjøre andre ting enn det andre har gjort, og ta kontakt med forskjellige miljøer.”*

Det var viktig å få kontakt med sentrale personer i miljøene som kunne påvirke andre. Frivillighetssentralen var også et sted noen innvandrere frekventerte, som kunne formidle informasjon om Ny sjanse programmet.

---

<sup>30</sup> Siden kriteriene for opptak i Ny sjanse har blitt endret, og en del potensielle kandidater har vært sosialhjelpsmottakere tidligere, kan aktuelle kandidater også finnes i NAVs oversikter. Se blant annet kap.2.5.2. der Bydel B, med Ny sjanse kontor lokalisert i NAV, anvendte NAVs kanaler for å finne egnede deltakere.

Ved å rekruttere bredt så prosjektmedarbeiderne at folk meldte seg på uten at de passet innenfor kriteriene fordi de hadde hørt rykter om et kurs som kunne gi dem mer inntekt, og lite om hva som ble forventet av dem som deltakere.

#### 4.2.2. Rekruttering gjennom offentlige instanser

For mange bydeler som driver Ny sjanse, er det enkelt å benytte seg av NAV. Prosjektmedarbeiderne som ble intervjuet hadde hatt møter med NAV for å informere om Ny Sjanse slik at de kunne henvise videre de som ikke hadde rettigheter til sosialstønad, og som de tenkte kunne passe i Ny Sjanse. Alle prosjektene hadde en god dialog med voksenopplæringssenteret, som kunne formidle kvinner som var gode nok i norsk. I disse prosjektene var norskopplæringen lokalisert i nærheten av Ny sjanse, og noen av deltakerne foretrakk å delta i Ny Sjanse. Ny sjanse prosjektene hadde også kontakt med skolen og barnehager som hadde mange barn med innvandrerbakgrunn.

#### **Prosjektene gjorde følgende erfaringer med rekruttering via offentlige instanser:**

- Spre informasjon via Minoritetsrådgiver, som finnes i noen bydeler i Oslo. De har ansvar for kommunikasjon med personer de deler språk med. Minoritetsrådgiveren har ofte oversikt over miljøet, slik at man slipper å rekruttere selv.
- Ingen av deltakerne leser skriftlig info om Ny Sjanse
- Møter med NAV, de gir informasjon om aktuelle deltakere
- Helsestasjonen
- Gjennomgå lister med saksbehandlere
- Voksenopplæringen, norskundervisning til nyankomne
- Skole/bhg, idrettslag: Vil at deres brukere skal ivaretas på flere måter og setter ofte pris på prosjektet.

Offentlige instanser var ofte positive fordi de kunne sende deltakere som falt utenfor deres område videre til Ny sjanse.

#### 4.2.3. Den første kontakten i rekrutteringsprosessen

I alle prosjektene opplevde de at det var mannen som ringte oftest og meldte på sin partner til prosjektet. Dette skjedde i 60% av tilfellene. I 20% av tilfellene ringte kvinnene selv, og i de resterende 20% var det andre som hjalp til da kvinnene ikke alltid behersket godt norsk til å gjøre seg forstått på telefon.

Det første steget er ofte et møte der de får informasjon og prosjektet kartlegger deres bakgrunn og gir informasjon om prosjektet. Noen bruker tolk eller minoritetsrådgivere det første møtet, mens andre bruker ikke tolk før kontrakten skal underskrives. Ofte skriver de ikke under kontrakt før i andre eller tredje møtet.

Når minoritetsrådgiverne er involvert, avtaler de timene for kvinnene. Mennene er ofte med på den første samtalen. Noen ganger ville mannen være med på intervjuet, og da ble kvinnene roligere. I noen tilfeller har de opplevd at ektefellen i begynnelsen kom nesten hver dag, men at han forsvant etter hvert som han fikk mer tillit til at kona skulle bli tatt godt vare på.

Prosjektmedarbeiderne kommenterte at kvinnene virket lite selvstendige, og eksemplifiserte med at noen kvinner måtte spørre om lov av mannen om å reise til Sverige, eller snakke med en journalist. De var også opptatt av kjønnssegregerte aktiviteter, for eksempel ønsket de ikke at menn var tilstede på yoga, til tross for at det ikke alltid var religiøse grunner for dette. Det var også tilfeller der kvinnene ikke fikk delta på felles gruppeaktiviteter om kvelden, som å gå på konsert.

#### 4.2.4. Skriftlig informasjon

Skriftlig informasjon viste seg å være lite effektivt for rekruttering. Ingen av deltakerne sa at de så den skriftlige informasjonen før de kom på møtet med Ny Sjanse. I noen få tilfeller så ektefellen informasjonen. Denne observasjonen viser at informasjonen er mest effektiv når den er rettet mot andre offentlige instanser eller rettet mot arbeidsgivere som skal gi praksisplass. Informasjonen, hvis den er enkelt formulert, kan være

i stikkordsform og være en slags påminnelse om hva prosjektet går ut på, som kvinnene kan ta med hjem til sin familie, men som informasjon for å få kvinnene inn i prosjektet, har den ingen funksjon.

#### 4.2.5. Muntlig informasjon

De som jobbet med Ny sjanse, anerkjente viktigheten av tolk, men en nevnte også at det var viktig å ikke overdrive bruk av tolk. Medarbeideren mente at det var viktig at kvinnene anstrengte seg litt for å forklare hva de mente siden målet er at de skal klare seg selv. Denne mestringsmotivasjonen er en viktig faktor for suksess, og de må vise at de vil anstrenge seg for noe de vil.

Men det er også viktig å tilby tolk slik at kvinnene ikke benytter sine ektefeller eller barn som tolk, spesielt ikke de med barn som er yngre enn 18 år. Hvis mennene er tolk kan man risikere at de sier det de selv mener, istedenfor det kvinnene mener, eller at de kan sortere informasjonen de ønsker å formidle til kvinnene..

Hjemmebesøk kan være en bra metode for å kartlegge språkarenaen og bli bedre kjent med deltakeren, men det er viktig at man ikke trenger seg på.

*"I den første fasen er det viktig å finne en balanse mellom å luke vekk de som bare ønsker en enkel måte å øke inntekten sin på, og de som virkelig vil, men er litt redde for å prøve,"* sa en av prosjektmedarbeiderne.

#### 4.3. Rammer og kriterier for deltakelse

Når man skal rekruttere deltakere til Ny sjanse, er det viktig å kartlegge kriterier og rammer på forhånd, slik at man styrer alle rekrutteringsaktiviteter i riktig retning fra dag en, og dermed unngår unødig bruk av ressurser. Disse kan med fordel kommuniseres til andre instanser man samarbeider med.

##### **Kriteriene knyttet til deltakelse, "inngangsbilletten" er følgende:**

1. Oppholdstillatelse må være i orden
2. Mannens inntekt
3. Yrkesbakgrunn for å kunne formidles til arbeidslivet i løpet av 2 år
4. Motivasjon for å delta i arbeidslivet
5. Barn må ha barnehageplass/evt må prosjektet tilby barnepass

##### **Rammene for deltakerne i Ny sjanse er følgende:**

- Individstønaden tilsvare ca. 1 G
- fraværslister føres
- personlige mål må settes
- hele familien kan bli involvert (varierer fra familie til familie)
- noen har tilrettelagt barnehage, andre får hjelp med å søke om plass

#### 4.4. Suksessfaktorer

Det kom fram flere momenter som kan bidra til å sikre en god rekrutteringsprosess til Ny sjanse:

- Tett samarbeid med lærere i norskopplæringen
- Arenarydding (praktiske ting som: bolig, oppvarming, attføring til mannen mm)
- Samtaler med ektefeller
- Å ha en kontaktperson som "megler" ift det offentlige
- Barnepass ordningen var viktig for den ene bydelen, fordi de slapp å ha barn i barnehagen og miste kontantstøtte.

Fordi kontakt via løst koplede nettverk er så viktig, er det også essensielt at programmet må være godt. Deltakere som ikke trives vil ikke anbefale det videre til deres nettverk.

#### 4.5. Organisering

Det kan være sannsynlig at organiseringen gjør at prosjektet blir mer attraktivt. I motsetning til Kvalifiseringsprogrammet trenger ikke Ny Sjanse å være fulltid, derfor er Ny Sjanse en god overgangsordning. Det er i utgangspunktet tre måter å organisere programmet på:

1. Faste opplegg hver dag
2. Faste opplegg noen dager i uken
3. Ingen faste opplegg, kun veiledning. Går gjerne på norskkurs som en del av opplegget.  
Ny Sjanse hjelper dem med å finne praksisplass.

Alle kvinnene som deltok var fornøyde, uavhengig av hvordan prosjektet var lagt opp. Det som synes å være viktig var at personen(e) som veileder kvinnene får tillit og var fleksible i forhold til deltakernes behov.

#### 4.6. utfordringer

Ved spørsmål knyttet til hvilke utfordringer de har hatt i prosjektet svarer prosjektmedarbeiderne og kvinnene:

- *"Noen tenker veldig kortsiktig, kommer ikke på norskkurs hvis ikke pengene kommer".*
- *"Noen vil ikke gå på kurs fordi de vil ikke anstrenge seg".*
- *"Det norske sosialsystemet gjør at folk blir late"*
- *"Kontantstøtten gjør at folk heller sitter hjemme" – alle kvinner kjenner noen"*
- Det tar tid å komme seg inn i miljøene, og det kan ofte være en utfordring å få en fot innenfor "lukkede" miljøer. Et eksempel er det tyrkiske miljøet i By C. I starten fikk de ikke tak i mer enn en deltaker, men i andre inntak hadde antallet tredoblet seg.

#### 4.7. Kvinnenes egne utsagn om prosjektet

*"Før var jeg redd for å gå ut, jeg turde ikke å snakke med noen"*

*"Jeg vil jobbe og ha egne penger. Det er kjedelig å sitte hjemme."*

*"Før ville ikke sønnen min at jeg skulle snakke med vennene hans fordi jeg ikke kunne snakke norsk."*

*"Jeg fikk menstruasjonen min igjen på grunn av Ny Sjanse"*

*"Det er viktig at barna kommer i barnehage, så det har vi brukt penger på, før Ny Sjanse også.  
Jeg skulle ønske at jeg hadde råd til å ha det andre barnet på SFO"*

*"Barna blir stolte når mamma går på skole eller jobber"*

*"Husarbeidet tar ikke så mye tid. Hva skal vi bruke resten av tiden til hvis barna er i barnehage eller skole?"*

*"Barna trenger dyre klær, merkeklær når de er store"*

*"Jeg kan gå på foreldremøter selv, før var det min mann som dro."*

*"Jeg kan hjelpe med lekser. Jeg begynte på norskkurs når sønnen min begynte på skolen."*

*"Jeg har lært å bruke Fronter, da har jeg god kontakt med læreren"*

#### 4.8. Generelle kjennetegn ved deltakerne

Det kan være nyttig å se om det er kjennetegn som går igjen hos deltakerne slik at det er lettere å spisse rekrutteringen for andre prosjekter. Hvilke kvinner er mest aktuelle? Noen kjennetegn er:

- De fleste var i 30-årene
- De færreste hadde barn under 2 år.
- Det er store variasjoner mellom hvor lenge de har bodd i landet, men det ser ut til å være lettere å rekruttere de som nettopp har kommet og ikke har barn, samt de som har bodd en stund og fått tid til å "kjede seg."

Noen har bodd lenge i Norge, andre har veldig kort botid. Alle har yngste barn som er over 2-3 år. Noen av deltakerne har hatt psykiske problemer og vært isolert, uten kontakt med noe støtteapparat før de kom inn som deltakere i Ny sjanse.4.9. Gode grep for rekruttering av kvinner

#### 4.9. Gode grep for rekruttering av kvinner

1. Det finnes gode muligheter for **rekruttering via løst koplete nettverk i lokale miljøer**. Dersom kommunen/bydelen allerede har opparbeidet slike kontakter, kan rekrutteringsarbeidet få et løft i startfasen ved å benytte disse kontaktene, såkalt bred rekruttering.
2. Denne typen nettverksrekruttering kan også ved andre gangs og seinere rekruttering gi god uttelling dersom programmet er vellykket. Det er derfor viktig å arbeide for å få et **godt og kvalitetssikret program som gir resultater for deltakerne**, da vil de spre positiv informasjon i sine nettverk.
3. Andre aktuelle kanaler er **kontakt med NAV og norskopplæring**, som muligvis vil kjenne til aktuelle kandidater og anbefale tiltaket for noen de har kontakt med. Dersom kommunen/bydelen har **minoritetsrådgivere**, kan det også være hensiktsmessig å få et samarbeid med dem, siden de kan spre informasjon i løst koplete nettverk på sine språk.

# SUMMARY

The project "New Chance and methodology testing" has contributed to testing, adaptation, systematisation and documentation of effective methods for inclusion in work life of target groups for New Chance projects.

New Chance experiments with two-year paid programs specifically for immigrants who after several years in Norway do not have a permanent connection to the labour market. The goal is to enable the participants to become self-reliant through daily and yearly employment or in mainstream education.

The project is commissioned and financed by the Norwegian Directorate of Integration and Diversity (IMDI).

## **Three phases of the projects have been researched:**

- Recruitment of women to the projects
- Guidance of youth and women in the projects
- Recruitment of participants in the projects to work life (women, men and youth)

The guidance methods that was tested and documented was: Solution Focused Brief Therapy (SFBT) and Motivational Interview (MI).

Several dialogues between the counsellors and the participants were observed in the projects, and the research showed that close follow up and individually tailored programs were the most advantageous overall strategies.

Both SFBT and MI were more prominently used as mindset guidelines and overriding principles in the processes than used as guidelines for the dialogues with the candidates. In all the observed dialogues the candidates proposed his/her own suggestions for solutions, yet the counsellor was clearly more dominant in terms of proposals. The counsellors tended to support and reinforce the candidates' statements.

It seems that the actual human presence clearly outweighed the importance of the guidance counselling method. The counsellors demonstrated expectations for progression towards inclusion in work life, and stressed the importance of some changes in action on behalf of the candidates following an agreed timeline. The agreed activities would either be supported and acknowledged or talked over if the candidate did not perform the desired action to pave the way for further development.

Each of the three projects had their best practices. The success factors for the youth target group were communication with the youth in their own vernacular– use of SMS, ICT, common groups with practical activities like cooking, conflict resolution, establishing their own household etc. The project focused on helping solving the youths' practical problems with economics, and assisting them in applying for jobs while at the same time giving them abundant positive feedback on their own performance and in addition ample constructive ideas. The youth were positively encouraged after each time they had a down period, thus maintaining their advancement into working life.

For women, the projects had a holistic approach – thus helping the family and dealing with health problems, which would to facilitate later participation in working life. However, one consequence was unfortunately ruling out the possibility of work participation for some of them. Counselling was typically introducing small obligations and gradually increasing the expectations until full days occupation with language training (when needed) and work practice. This also created a psychological obligation and boosted their self-confidence and belief in their ability to handle problems.



One of the projects also introduced mentors from work life and offered test job interview for the candidates so that they would be more realistically trained for job interviews. A key factor in the counselling was the reflection in the team of counsellors, thus discussing both the cases/personas and their own reactions and handling of the communication with the candidates as well as their emotional reactions to the counselling. This type of evaluation encourages reflective practice, which will contribute to the teams' learning and thus create good teams as well as giving support to the individual guidance counsellor and better overall solutions.

The most successful method for recruiting women to the project was enlistment via loosely coupled networks. This was especially the case for those projects that had already started. It was when the projects were going to start their business for the first time that the recruitment faced the most severe challenges. In this phase, the projects were dependent upon the network already established in the municipality directed towards the immigrant communities. Thus some of the projects focused on broad recruitment in the communities, while others used the existing networks.

The municipalities with long experience from collaborating with the immigrant communities utilised the existing networks, while other municipalities had to map the communities and start the networking processes from scratch. The projects either recruited participants via the communities or via other public offices.

If they decided to recruit via the communities, they had to get in touch with the important persons within the communities with the ability to influence others. NAV (The Norwegian Labour and Welfare Administration) and the adult education unit were the most important offices for collaboration, recruiting participants to the programme. The display of written information only was not an effective strategy for recruitment. Considering the importance of the loosely coupled networks, it is extremely important to execute good quality programmes to ensure future recruitment of participants.

In the evaluation of the performance of the recruitment agency and the New Chance projects, the task was to give an overview of the first 4 months of the test and trial period including an establishment of a new collaboration between the two parties New Chance and Inkludi (A Norwegian Recruitment Agency). Interpretation of the term readiness differed and affected the process and accomplishment of results in the labour market.

**The main differences between the projects and Inkludi's work approach were:**

- Inkludi worked with single focus on lasting work agreement as a goal, whilst the projects also accepted activity and work training as partial goals.
- Inkludi kept "selling" the candidates, promoting the candidate to be the best for the job in question, whilst the projects motivated employers to take them in and give them work experience.
- Inkludi worked multilateral with work opportunities and motivated the candidates to combine diverse work agreements to meet their capacity, whilst the projects worked one by one.
- Inkludi approached the labour market as a customer, selling their competence in finding appropriate candidates to present and future needs (did not ask for an opportunity on behalf of the candidate). They offered multiple qualified candidates to each task.

**The similarities between the project's and Inkludi's work approach were:**

- Both viewed the search and selection as a process. Inkludi used the candidates CV and references as the key information tools and therefore required greater demands on documentation and presentation compared to the projects.
- Both worked closely and continuously with each candidate individually. Inkludi was more focused on the employers' needs and values and helped the candidates to win the interview.
- Both built the process upon the candidate's wishes and wants for future employment. Inkludi emphasized more what was relevant in order to achieve a lasting, formal employment, whilst the projects included a broader perspective and viewed activity as equally important.

# Litteraturliste

Barth, Tom og Christina Näsholm (2007) *Motiverende samtale – MI Endring på egne vilkår*. Bergen: Fagbokforlaget.

Bjørnestad, Vibeke (2004) *Jurymedlem – på godt og vondt. En kvalitativ sosiologisk studie av jurymedlemmers erfaringer ved å være sådanne medlem*. Hovedoppgave. Bergen: Universitetet i Bergen.

Carducci, B.J., Deuser, P.S., Bauer, A., Large, M., & Ramaekers, M. (1989) *An application of the-foot-in-the-door technique to organ donation*. *Journal of Business Psychology*.

Cialdini, Robert (2011) *Påvirkning Teori og praksis*. Oslo: Abstrakt Forlag.

Grimen, Harald (2009) *Hva er tillit*. Oslo: Universitetsforlaget.

IMDi (2008) *Fra sosialhjelp til arbeid. Resultater fra 25 Ny sjanse –prosjekter*. IMDi-rapport 4-2008.

IMDi (2009) *Resultater for Ny sjanse 2008*. IMDi-rapport 5 – 2009.

IMDi (2009) *Hjemmeværende innvandrerkvinner – en undersøkelse i Groruddalen og Søndre Nordstrand*. IMDi-rapport 4-1009.

IMDi (2009) *Resultater for Ny sjanse 2009*. IMDi-rapport 6 – 2010.

Barbro Ivarsson og Peter Prescott i Bahr, Roald (red.) 2009: *Aktivitetshåndboken: Fysisk aktivitet i forebygging av behandling*. Oslo: Helsedirektoratet.

Lockwood, P., Kunda, Z. (1999): *Increasing the Saliency of One's Best Selves Can Undermine Inspiration by Outstanding Role Models*. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 76, no. 2, p. 214-228

Malmber-Heimoen, I., Ohls og Rugkåsa, M. (2009) *Å se hele personen. Del II Veileder: de gode grepene. Hvordan hindre frafall i Ny sjanse programmene?* HIO-rapport 2009, nr. 11, Oslo: HiO.

Rackham, Neil, Peter Honey [and] Michael J. Colbert; [contributors] Ray Fields ... [and others] (1971) *Developing interactive skills*. Northampton : Wellens Publishing.

Rambøll Management (2010) *Undersøkelse om arbeidsgiveres erfaringer med ansettelse av tidligere Ny sjanse-deltakere*. IMDi Rapport, juli 2010.

Rollnick, Stephen and William R. Miller (1995) *What is MI ? I Behavioural and Cognitive Psychotherapy*, 2, 325-334.

Rugkåsa, Marianne (2010) *Transformasjon og integrasjon : kvalifisering av minoritetsetniske kvinner til arbeid og deltakelse i den norske velferdsstaten*.

Dokumentet er del av serien Series of dissertations submitted to the Faculty of Social Sciences, University of Oslo, bind no. 242, Sosialantropologisk institutt, Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Oslo.

S. Shah, J.K Peat, E.J Mazurski et. Al, *Effects of peer led programme for asthma education in adolescents: cluster randomised controlled trial*, BMJ, 2001; vol. 322, p.583

**Aktuelle nettsteder:**

<http://www.loft-instituttet.no/>

Gro Langslets hjemmeside, flere tips angående anvendelse av LØFT-metoden og aktuell litteratur

Illustrasjon "Endrings sirkelen" tilpasset fra:

[www.drugtext.org/library/books/methadone/Resources/motivatipon-cycle.gif](http://www.drugtext.org/library/books/methadone/Resources/motivatipon-cycle.gif)

Det anbefales å se diverse opplæringsvideoer tilpasset MI og LØFT, søk via for eksempel Google. Veiledning er en praktisk aktivitet.

# Metode

Denne delen forteller om det metodiske opplegget for innsamling og analyse av data i de tre delprosjektene i denne rapporten. De tre prosjektene er:

1. Veiledningsmetoder – systematisering og dokumentasjon
2. Formidlingsmetoder – systematisering av metoder anvendt av Inkludi
3. Rekrutteringsmetoder for kvinner til Ny sjanse prosjektene

## Anonymisering

Etter dialog med IMDi sentralt, er all informasjon om ny Sjanse prosjektene anonymisert. Dette er i hovedsak gjort av hensyn til deltakere på prosjektene.

## 1. Design

### 1.1. Design for undersøkelse av veiledningsmetoder

Siden veiledningsmetodene skulle systematiseres og dokumenteres, var det nødvendig å innhente relativt omfattende materiale om hvordan veilederne i Ny sjanse prosjektene arbeidet. Det ble i starten av prosjektet arbeidet intensivt med litteraturstudier av rapporter om Ny sjanse og veiledningsmetodikk.

I utgangspunktet skulle vi anvende et før – etter opplegg med to observasjonsrunder, der vi i samarbeid med prosjektene forbedret metodene til siste observasjonsrunde. Dette ble endret for to av Ny sjanse prosjektene underveis.

Det planlagte opplegget fungerte bra i en av byene, men ikke i de to andre Ny sjanse prosjektene pga. manglende tilgang til observasjoner grunnet nytilsetting, ferieavvikling og endringer blant deltakerne. Dermed ble de i disse to Ny sjanse prosjektene løpende datainnsamling med faglig dialog og forbedringer underveis.

I tillegg oppdaget vi at selve problemstillingen for undersøkelsen måtte endres, siden det ikke var nok å samle inn data kun om selve anvendelsen av veiledningsmetodene. Flere av Ny sjanse prosjektene var opptatt av dette, og vi endret dermed prosjektet i samråd med IMDi sentralt. Vi måtte deretter også innhente data om andre, understøttende aktiviteter og rammene for prosjektene, for å kunne gi et mer helhetlig bilde av hvordan veiledningen fungerte.

Dermed ble oppdraget noe utvidet i bredde på datafangst og analyse, uten at de øvrige og økonomiske rammene til prosjektet ble endret tilsvarende.

De som ble intervjuet i veiledningsprosjektet var prosjektledere og medarbeidere i Ny sjanse prosjektene, samt andre veiledere og støttepersonell som samarbeidet med Ny sjanse prosjektene.

Vi valgte å legge Neil Rackhams arbeider til grunn for studiene av selve samtalehandlingene i veiledningen. Rackham har kategorisert samtalehandlingene i et større teoretisk rammeverk, og forsket på betydningen av ord som stimuli til handling.

## Observasjoner

Det ble tilrettelagt for flere observasjoner av veilederne – både i forhold til ulike temaer i veiledningen og deltakere, og for å fange opp variasjoner hos ulike veiledere. Ved bruk av dette Rackhams rammeverk er

det ikke nødvendig med mange observasjoner, metoden er kvalitativ, og betinger at man registrerer alle samtalehandlinger og får et ”tykt” materiale som analyseres og kategoriseres i forhold til rammeverket. Da får man et mønster for samtale, og kan vurdere de ulike samtalehandlingene og deres effekt på veisøker.

I tillegg ble det ført totalt 26 logger for veiledningssamtaler i Ny sjanse prosjektet i den byen der datafangsten ble gjennomført etter den opprinnelige planen. Vi utformet en struktur på loggene for at de skulle fange opp vesentlige deler av veiledningen og fremme refleksjon over veiledningsmetodene hos veilederne. I hovedsak ønsket vi at veilederne skulle loggføre hva hensikten med veiledningen var, hvordan de veiledet og veisøkernes respons på veiledningen. I tillegg valgte vi noen temaer som ble karakterisert som utfordrende av veilederne: Veiledning når minikriser i deltakernes liv inntreffer, forbedringspunkter i arbeidspraksis der veisøker mener alt er bra og veiledning av veisøkere som stadig vil skifte praksissteder.

### 1.2. Design for undersøkelse av formidlingsmetoder

I dette del-prosjektet var formålet å undersøke hvordan Inkludi arbeidet med formidlingsprosessen, og dokumentere erfaringsoverføring til Ny sjanse-prosjektene. Her ble det i første rekke lagt vekt på personlige intervjuer og samtaler med Inkludi, og bruk av logg for å fange opp deres faktiske aktiviteter. I tillegg ble det foretatt observasjoner av noen besøk ute hos arbeidsgiver. Prosjektlederne og medarbeiderne i Ny sjanse prosjektene og medarbeiderne i Inkludi ble intervjuet i dette prosjektet.

### 1.3. Design for undersøkelse av metoder for rekruttering av kvinner til Ny sjanse

Her ble det lagt vekt på et utpreget kvalitativt perspektiv, siden formålet var å utforske og dokumentere hvordan Ny sjanse prosjektene arbeidet med selve rekrutteringsprosessen. Selv om man i prosjektet i utgangspunktet skulle følge pågående rekrutteringsprosesser, viste det seg at ingen av de aktuelle prosjektene rekrutterte i den aktuelle perioden, og opplegget ble derfor endret til innsamling av retrospektive (tilbakeskuende) data. Personlige intervjuer var den mest brukte innfallsvinkelen, samt analyse av foreliggende materiale. Ny sjanse –medarbeidere, deltakerne og deres partnere ble intervjuet.

## 2. Datafangst

I disse tre prosjektene ble det altså valgt ulike opplegg for metode ut fra hensiktsmessighet og trekk ved metodene som skulle undersøkes. Datainnsamlingen startet i juni 2010, og varte til midten av desember samme år. Tabellen nedenfor viser hvilke datakilder som er anvendt i de tre prosjektene.

	Veiledningsmetoder	Formidlingsmetoder	Rekrutteringsmetoder
Direkte observasjon	X	X	
Personlige intervjuer	X	X	X
Telefonintervjuer	X	X	
Logger	X	X	
Analyse av foreliggende materiale	X	X	X
Dialog med prosjektene/tilbakespill av datafunn	X	X	

### Tilgang til data

Det var som nevnt en utfordring å få tilgang til data i to av veiledningsprosjektene i starten av prosjektet, og det hendte at deltakere ikke møtte til veiledning, slik at avtaler ble kansellert på stedet. I slike tilfeller ble anledningen benyttet til å kommunisere med Ny sjanse medarbeiderne dersom det var behov for å ta opp noe annet knyttet til prosjektet. Totalt var det ni slike avlysninger, og flere i forkant. I rekrutteringsprosjektet var det en utfordring å få tak i partnere/ektemenn til deltakerne, og de ble derfor ikke intervjuet.

Det var også en utfordring å få tak i Ny sjanse prosjekter som holdt på med rekruttering under prosjektperioden, noe som resulterte i at man i dette del-prosjektet heller samlet inn retrospektive data i intervjuene, jamfør metodedesign.

Rammene og tematikken for hva man faktisk skulle undersøke i prosjektet, var forstått på ulike måter av medarbeiderne i Ny sjanse prosjektene. For undersøkelsene av veiledningspraksisen la dette i et par tilfeller begrensninger knyttet til bruk av observasjon som metode. Dette kunne muligens vært unngått dersom det hadde blitt informert grundigere i forkant av at prosjektet ble startet av oppdragsgiver.

Når det gjelder tilbakespill av observasjoner og drøfting av analyse og anbefalinger, har alle veiledningsprosjektene stilt seg til rådighet for dette, og det har vært flere runder med dialog. IMDi sentralt har også blitt holdt løpende orientert, og de har deltatt i flere dialogrunder både under, og i etterkant av datainnsamlingsperioden. I denne sammenheng fikk også metodeverkstedet i november en sentral betydning. Da var alle Ny sjanse prosjektene og IMDi samlet til felles drøftinger, og man løftet fram felles utfordringer, muligheter og anbefalinger til metodebruk i Ny sjanse prosjekter.

### **Gjennomføring**

Intervjuene fungerte hensiktsmessig som metode for å fange inn data knyttet til spørsmål om hvordan Ny sjanse prosjektene var organisert og faglige spørsmål knyttet til veiledningsmetoder. Vi opplevde imidlertid at det var et sprik mellom hva veilederne uttrykte at de gjorde i veiledningen i intervjuene i forkant og hva de faktisk gjorde i henhold til observasjonene.

Dette er ikke uvanlig i slike undersøkelser, og viser bare at det ved dokumentasjon og systematisering av veiledningsmetoder er viktig å sikre et rikt nok materiale for datafangst som også fanger opp det veilederne ikke klarer å se selv, jf. Johari-vinduet. Flere av veilederne synes det var interessant og lærerikt å få tilbakemelding på hva som faktisk skjedde i veiledningene, og det ble derfor brukt som grunnlag for en drøfting av endringspotensiale.

Metoden for observasjon som ble anvendt, var deltakende observasjon, og i noen grad kan tilstedeværelsen av en observatør ha påvirket veiledningsprosessen. Dette var mest påtakelig i starten av veiledningssamtalene, og deltakerne og veilederne virket friere jo lengre samtalene varte. En veileder i en av byene uttalte at han opplevde at han agerte litt mer pågående enn han ellers ville ha gjort. Dette kan være et utslag av Hawthorne-effekten, det at personer påvirkes av å være observert.

Vi kan likevel fastslå at i dialog med Ny sjanse veilederne i etterkant, kom det fram at de veiledningene som hadde blitt observert, var rimelig representative for hvordan veiledningen pleide å foregå. I de fleste av observasjonene i før-etter opplegget for den byen som holdt fast på det opprinnelige opplegget, deltok to observatører på hver veiledningssamtale for å sikre en bred og god nedtegnelse av samtalehandlingene. I de to andre Ny sjanse prosjektene, var det utelukkende en person tilstede ved hver observasjon, noe som kan ha minsket risikoen for påvirkning av den sosiale prosessen. I alle observasjonene var observatørene nøye på å innta en nøytral rolle, og plasserte seg litt på avstand fra samtalepartnerne for å interferere minst mulig på samtalsløp.

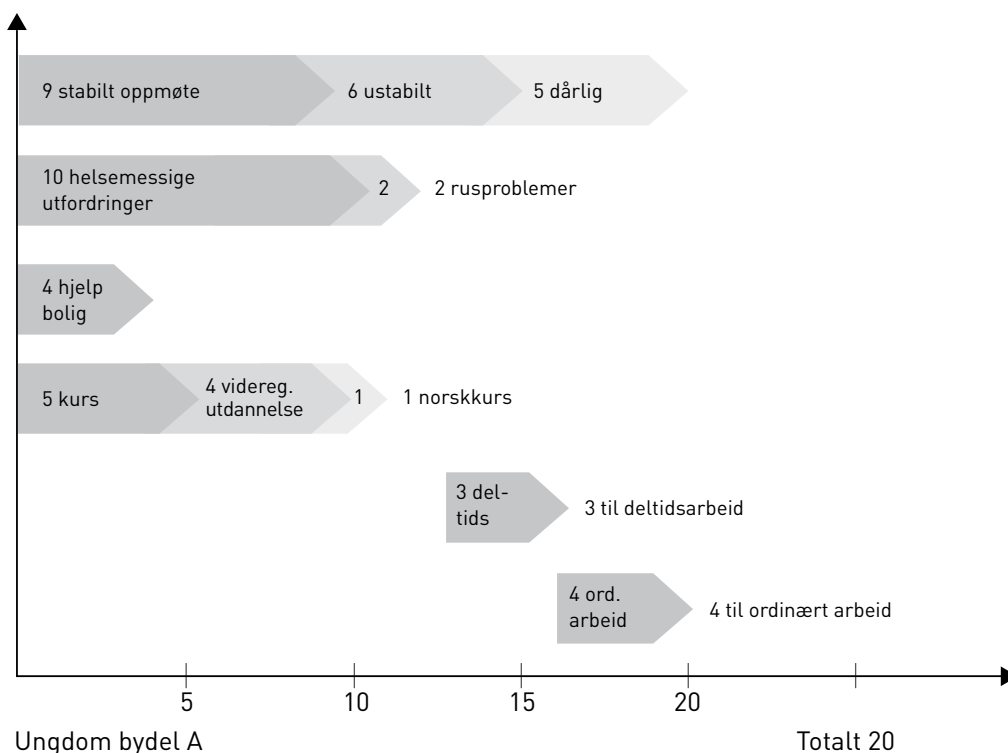
I rekrutteringsprosjektet ble det rapportert om noen språklige utfordringer i løpet av intervjuene med deltakerne, men at hovedbudskapet ble godt formidlet og forstått. Det ble også satt av lengre tid, for å sikre mulighet til forklaringer der det var nødvendig. En utfordring ved gjennomføring av retrospektive intervjuer, er at folk ikke alltid husker nøyaktig. Fenomener som rasjonalisering og attribusjon kan gjøre at hendelser blir forvreidd og endret, og at man for eksempel husker mer enn det som faktisk skjedde. Men i dette tilfellet hadde utfallet av intervjuene liten betydning for de intervjuede personlig, og i den grad noe har blitt lagt til, har det i etterkant både blitt faglig bearbeidet og drøftet for å kvalitetssikre dataene, samt at man har gjennomført en triangulering ved analyse av foreliggende rapporter fra prosjektene. Vi kan derfor anta at materialet gir et realistisk og tilnærmet riktig bilde av rekrutteringsprosessen slik de faktisk fant sted.

# Vedlegg 1: Mål og resultater i Ny sjanse Bydel A

Veilederen i Bydel A hadde følgende beskrivelse av resultatene i prosjektet:

*”Ny sjanse Bydel A har til sammen hatt 20 deltakere. Tre av disse ble aldri offisielt skrevet inn i prosjektet selv om de fikk diverse bistand. De resterende 17 ungdommene har alle vært deltakere i prosjektet i varierende tidsrom da rekrutteringen skjedde fortløpende. 4 ungdommer har fått hjelp til å finne bolig. Fem ungdommer har deltatt på kurs imens 4 har fortsatt sin videregående utdanning. En har gått på norskkurs, 9 har vært flinke til å møte på fellesmøter som har bestått av økonomikurs, kokkekurs, konflikthåndtering samt diverse relevante tema. Det skal poengteres at blant disse ni har noen også vært i praksis slik at hvem som har vært på de forskjellige fellesmøtene har variert. Ni av 20 har hatt stabilt oppmøte, seks ustabil oppmøte, og 5 rett og slett dårlig oppmøte. 10 har hatt helsemessige utfordringer av enten psykisk eller fysisk natur, to har uttalt rusproblem samtidig som tallet mulig kan være firedoblet. 4 har kommet ut i jobb og tre av ungdommene har hatt deltidsjobber.*

*Over det hele har det vært fokus på ungdommens samlet situasjon slik at å få en bedre praktisk orden i tilværelsen har vært et uttalt behov det har blitt jobbet med. Det er mulig at dette i seg selv har gitt noe mestring og kompetanse. Sett bort fra disse fellessamlingene har NAVs AMO- kurs og arbeidspraksis i diverse felter vært det som har gitt den største tyngden i ungdommenes kompetanseheving.”*



Grafisk framstilling av resultatene i Bydel A, basert på rapportering fra veileder.



# Vedlegg 2:

# Aktiviteter Ny sjanse

# By C

De ansatte i Ny sjanse var opptatt av å formidle at deltakerne i programmet var ulike individer med ulike bakgrunn og ulike behov, og at programmet derfor måtte skreddersys til den enkelte. Det var likevel noen temaer de fleste som deltok i programmet var innom:

- Identifisere "noe" deltakerne mestrer
- Norskopplæring – fagnorsk: Møtes der de er
- Dataopplæring – nettbank mm.
- Individuell veiledning økonomi
- Individuell karriereveiledning – kvalifisering, utdanning og arbeid
- Individuell støtte helseproblemer
- Støtte til å finne praksisplass + oppfølging
- Tilbud om mentorordning – intervjutrening mm.
- Fokus på mål og framdrift og plan
- Lønn, arbeidsavtale, timelister "arbeidsplass", arbeidsevnevurdering
- Individuelle og gruppeaktiviteter

# Vedlegg 3:

## Tilrettelegging av norskundervisning, By C

Norsklæreren startet vanligvis med gruppeundervisning og sørget for at alle deltakerne fikk komme til orde den første dagen. Starten på undervisninga var viktig, mente han, og det å få lagt til rette for at deltakerne turte å være synlige og trene på uttale.

*”Det er viktig å legge til rette for den ferdighetsøvinga folk trenger for å komme videre. De skal ta med seg norsklæringa der de er – skru på bryteren”* utsagn fra norsklæreren i et intervju.

Hans teoretiske innfallsvinkel bygde bla. på Noam Chomsky, som hevder at språket er et medfødt talent, og at det bare gjelder å vekke det til live. Dette innebærer også et spesifikt perspektiv på læring med fokus på deltakernes (indre) individuelle utvikling i motsetning til (ytre) ”doserende” klasseromsundervisning.

Det ble anvendt mye data i norskundervisningen, med programmer som Migranorsk og Norsk Pluss ol. En utfordring norsklæreren tok opp var at dersom det var behov for henvisning videre til logoped og lignende, kunne det ta svært lang tid for å få avklaring av dette. Noen ganger kom det deltakere som ikke forsto det de leste, selv om de hadde deltatt på norskopplæring og leste flytende<sup>31</sup>.

For å imøtekomme mangler i språkforståelse hos enkelt deltakere og trene evne til muntlig deltakelse på norsk, ble det tatt i bruk aktuelt stoff fra aviser og nyhetsmedier som kilde til diskusjon og drøfting med deltakerne.

Norsklæreren la også vekt på å veksle mellom plenum, gruppearbeid og individuelt arbeid for å fremme språktrening i ulike kontekster. Han hadde i tillegg en del kontakt med deltakerne ute på praksisplassene for å følge opp språktilegnelse i arbeidssituasjonen.

Noen av ungdommene hadde behov for støtte i andre fag enn norsk, og de fikk tilrettelagt undervisning ved behov, f.eks i enkel ”hverdagsmatematikk” og data.

### Sentrale områder i norskundervisningen var:

- En – til en kontakt med lærer
- Fokus på å kartlegge og tilpasse veiledningen til de enkelte deltakeres behov
- Både gruppe- og individuell veiledning
- Motivering til egeninnsats
- Mestringsfokus og bygging av språklig sjøltillit
- Trening i drøfting av aktuelle avistekster – letter kommunikasjon i sosiale arbeidsplassrelasjoner
- Trening i data og publiseringsvennlig format, lager egen avis

---

<sup>31</sup> Disse utfordringene faller imidlertid utenom rapportens område, men vi kan slå fast at en treghet i systemet på dette området kan bidra til en seinere språkutvikling og inkludering i arbeidslivet for enkelte deltakere.

# Vedlegg 4: Mål og resultater i Ny sjanse By C

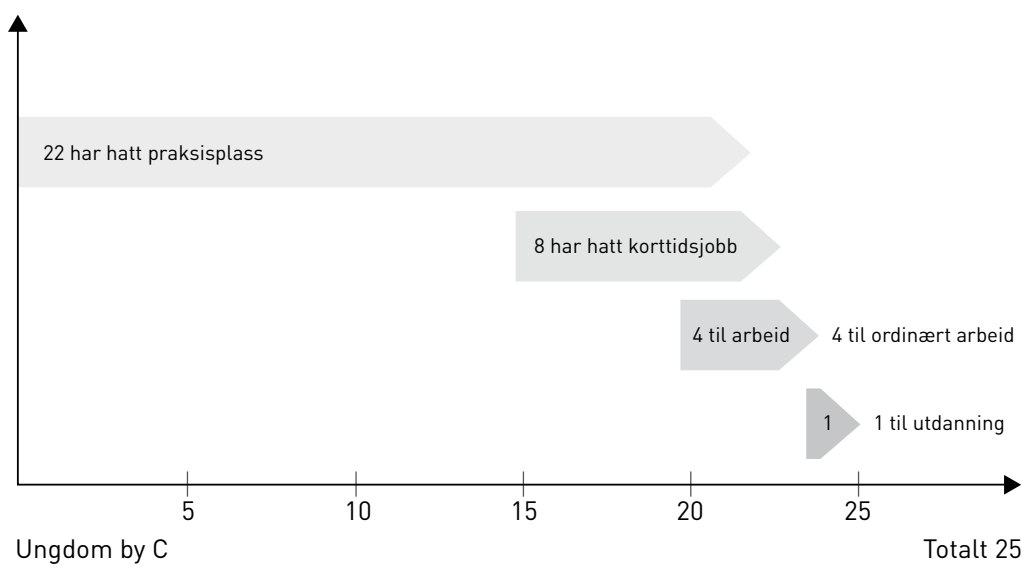
Ny sjanse By C hadde følgende rapportering om resultater i programmet:

## ***”Ungdom:***

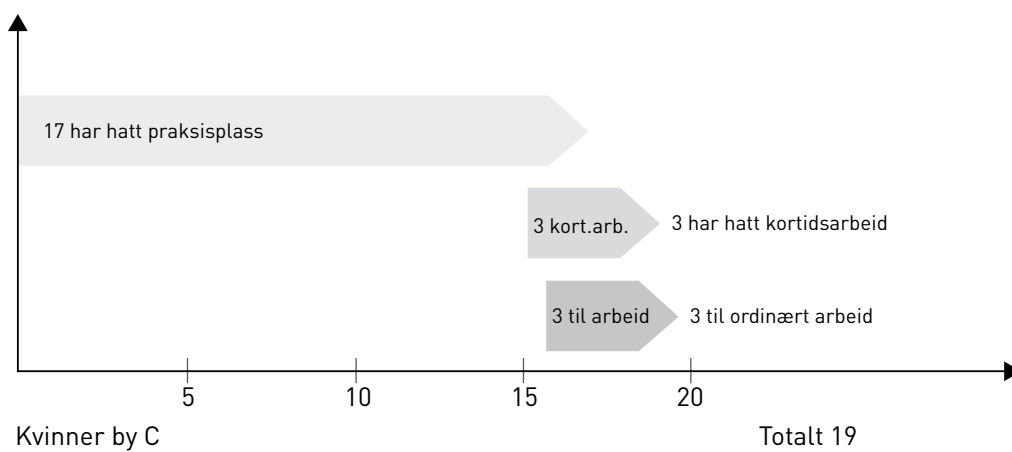
- *Har tatt inn 25 deltakere fordelt på 4 inntak*
  - *7 deltakere sept. 2009*
  - *8 deltakere nov. 2009*
  - *5 deltakere mars 2010*
  - *5 deltakere okt. 2010*
- *22 deltakere har/har hatt arbeidspraksis*
- *8 deltakere har hatt deltids/kortidsjobb*
- *1 avsluttet til utdanning*
- *4 avsluttet til ordinært arbeid*

## ***Kvinner:***

- *Har tatt inn 19 deltakere fordelt på 2 inntak (nytt inntak snarlig)*
  - *9 deltakere sept. 2009*
  - *10 deltakere feb. 2010*
- *17 deltakere har/har hatt praksis*
- *3 deltakere har/har hatt deltids-/kortidsjobb*
- *3 deltakere er avsluttet til ordinært arbeid”*



Grafisk framstilling av progresjonen til ungdom i Ny sjanse By C



Grafisk framstilling av resultatoppnåelse for kvinner i Ny sjanse By C

# Vedlegg 5:

## Resultater i Ny sjanse Bydel B

Tiltakene og veiledningen i prosjektet har hatt fokus på økt selvstendigjøring, bevisstgjøring på egen mestring og muligheter og økt deltakelse i samfunnet, herunder arbeidslivet, for de av deltakerne dette har vært aktuelt for. Veilederne rapporterer om følgende resultater i programmet:

*”Målet for Ny sjanse Bydel B har vært at 40 % skal komme videre til kvalifiseringstiltak, 30 % skal ha kommet videre til en arbeidsavtale med en arbeidsgiver, og 30 % skal ha gått videre til arbeidsavklaringspenger.*

*Etter 1 ½ år med Ny Sjanse har foreløpig 3 kvinner fått avtaler om arbeid med ordinær lønn. Den nye loven om arbeidsavklaringspenger kom i mars 2010 og de nye reglene har gjort at 7 kvinner har fått innvilget arbeidsavklaringspenger.*

*10 kvinner har kommet i gang med norskopplæring, mens 4 kvinner venter på svar på søknad om spesialundervisning.*

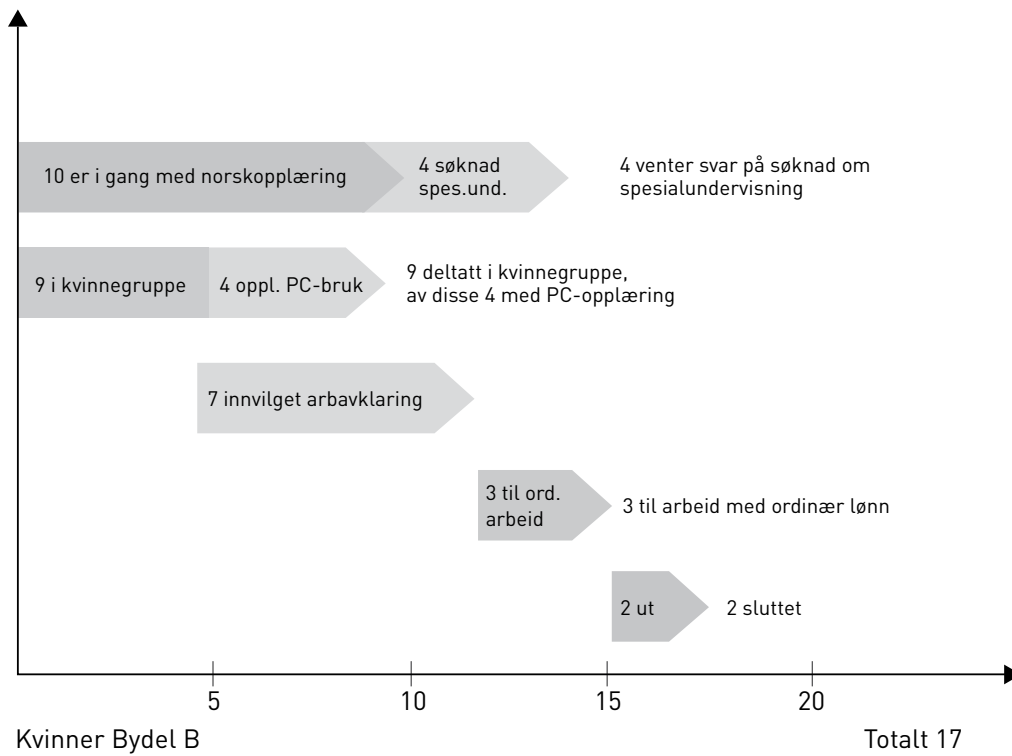
*I løpet av prosjekttiden har 9 kvinner deltatt i kvinnegruppe. 4 av disse kvinnene har fått enkel opplæring i bruk av PC. Temaer har vært innsending av meldekort, MinID, nettbank, samt e-post. I tillegg har det blitt gitt individuell opplæring til kvinner om hvordan man kan søke etter ledige stillinger på NAVs nettsider, samt innsending av søknader over internett.*

*Ny Sjanse Bydel B arbeider i forhold til gruppen langtidsmottakere av sosialhjelp. De fleste kvinnene har gått mange runder i forhold til arbeid og sykdom tidligere. Det ser ut til at for flere av deltakerne, er ikke nødvendigvis arbeidslivet løsningen i første omgang. De trenger hjelp til å avklare sin situasjon, få kompetanse innen en del grunnleggende ferdigheter og norskopplæring. Flere vil etterhvert ha mulighet for/få mulighet til å prøve seg i en praksisplass, der de får oppfølging og tilbakemelding både fra leder og veilederen i Ny sjanse.”*

Så vidt vi kan se, har deltakerne blitt tilført kvalifisering og mestringsorientert veiledning i Ny sjanse-prosjektene. Utfordringen videre er hva som skjer når de går ut i andre programmer, for eksempel arbeidsavklaringspenger. Dette tiltaket har ikke den samme tette oppfølgingen og veiledningsfokusset som Ny sjanse, og man risikerer derfor at deltakerne kan falle tilbake i gamle mønstre om de ikke følges opp.

Kommentar: Det tar tid før endringer i livsstil fester seg, og ofte vil man anbefale en oppfølgingsperiode på minimum 2 år for at en utvikling skal feste seg hos personer som skal gjennom større

endringer. Og det å bevege seg fra en relativt passiv situasjon innenfor hjemmesfæren til å delta selvstendig i arbeids- og samfunnsliv er ingen liten overgang.



# Vedlegg 6: Generisk forløp (eksempel) på oppfølging av kandidater med innhold og tidslinje

(hentet fra logger, observasjoner og intervju med Inkludi)

HVA GJORT	TID OG VARIGHET
Førstegangsintervju fire kandidater	<u>5.8.2010</u> 2,5 t
Kand1: Informert på telefon at hennes CV er sendt videre til en kunde og at hun må være forberedt hvis hun i tilfelle blir kontaktet.  Ringer kunder og potensielle kunder i By F. E-post og telefonbruk	<u>12.8.2010</u> 10 min  1 t
Kand2: Telefonsamtale skulle møte Oppdragsgiver for å vite statusen om sveisekurset. Men rakk ikke å møte opp men skulle ringe han og avtale. Det ble avtalt med han å ringe han i morgen.  Kundekontakt: ringer kunder og potensielle kunder i By F. E-post og telefonbruk	<u>16.08.2010</u> 5 min  2 t
Kand3: Telefonsamtale Mobil er i orden så han er tilgjengelig på tlf. Foreløpig ingen flytteplaner og ønsker nå å komme seg ut i jobb fort som mulig.	<u>16.8.2010</u> 5 min
Har ringt alle kandidater og informert om de må være tilgjengelig over telefon i tilfelle noen av våre kunder eller samarbeidspartnere skulle ta kontakt vedrørende jobbsamtale.  Kundekontakt: ringer kunder og potensielle kunder i By F. E-post og telefonbruk. Kontaktet bedrifter, samarbeidspartnere og bemanningsselskaper og tilsendt CVer der kandidatene passer.	<u>18.8.2010</u> 1 t  1 t 20 min
Har hatt en tlf samtale med både Kand2 og Oppdragsgiver. Kand2 skal inn på sveisekurset og var ikke interessert i å komme i gang med noe ny jobb. Det ble bestemt at Kand2 er trukket ut fra Nysjanse prosjektet. Oppdragsgiver sender en ny kandidat til oss.  Snakket med Kand3. Presentasjonens skal sendes videre til en bedrift.  Kundekontakt: ringer kunder og potensielle kunder i By F. E-post og telefonbruk.  Kontaktet bedrifter, samarbeidspartnere og bemanningsselskaper og tilsendt CVer til Kand3  Får en e-post om at Kand3 er innkalt til et intervju i morgen.	<u>24.8.2010</u>  10 min 20 min  1 t 20 min 90 min senere



<p>Ringer Kand3 og tar en liten forberedelse på ham før intervju i dag. Vi tar opp ulike temaer rundt intervju og hva som kan være fordeler ved det han bør fortelle under intervju osv.</p> <p>Har avtalt en oppfølging etter intervju i dag.</p> <p>Mottar en ny kandidat via mail fra Oppdragsgiver. Ringer opp kandidaten og informerer om prosjektet og vår rolle i det</p> <p>Ringer Kand3 og hører hvordan det gikk. Han forteller at det gikk kjempebra og avventer et svar fra de.</p> <p>Kand2 ringer meg og forteller at han har fått et intervju. Han skal dit i morgen. Avtaler å ringe han i morgen for intervju forberedelse.</p>	<p><b>25.8.2010</b></p> <p>20 min</p> <p>5 min</p> <p>Kveld: 1830</p> <p>Kveld: 1930</p>
<p>Ringer Kand2 og avtaler et intervju forberedelse senere på dagen.</p> <p>Ringer Kand2 og tar et intervjuforberedelse. Vi gjennomgår ulike temaer og spørsmål og intervju trening.</p> <p>Kand2 ringer og forteller at intervju gikk bra. Videre prosess planlegges.</p> <p>Jeg ringer prosjektleder i kommunen og gir status på siste hendelser.</p>	<p><b>26.8.2010</b></p> <p>5 min</p> <p>30 min</p> <p>10 min</p> <p>15 min</p>

<p>Kundekontakt: ringer kunder og potensielle kunder i By F. E-post og telefonbruk</p> <p>Sender over kandidater til en kunde som har behov for butikkmedarbeidere.</p> <p>Tlf samtale med samtlige kandidater som oversendes.</p>	<p><b>30.8.2010</b></p> <p>3,5 t</p>
<p>Telefonsamtale til By F kommune om avtale om et nytt møte med både Nysjanse og de nye Nysjanse deltagerne.</p> <p>I samtale med tre kandidater som sendes over til en kunde som har behov for butikkmedarbeidere og kundebehandlere i By F- området.</p>	<p><b>31.8.2010</b></p> <p>10 min</p> <p>15 min</p>
<p>Ringer og avtaler et møte med By F</p> <p>Kundekontakt: ringer kunder og potensielle kunder i By F. E-post og telefonbruk</p> <p>Sender over kandidater til en kunde som har behov for butikkmedarbeidere.</p> <p>Tlf samtale med samtlige kandidater som oversendes.</p>	<p><b>1.9.2010</b></p> <p>5 min</p> <p>1,5 t</p>
<p>Ringer gamle kunder og nye kunder for oppdatering og status av kandidatene.</p> <p>To nye kunder får tilsendt kandidatene. Et og hotell og et byrå vi samarbeider med.</p>	<p><b>2.9.2010</b></p> <p>2,5 t</p>
<p>Kundekontakt: ringer kunder og potensielle kunder i By F. E-post og telefonbruk</p> <p>Sender over kandidater til en kunde som har behov for butikkmedarbeidere.</p> <p>Tlf samtale med samtlige kandidater som oversendes.</p>	<p><b>3.9.2010</b></p> <p>3,5 t</p>
<p>NyKand NN får et intervju etter samtale med en arbeidsgiver, skal møte opp i morgen kl. 1200.</p>	<p><b>9.9.2010</b></p> <p>1 t</p>
<p>Jobber hjemmefra i dag på grunn helligdagsfeiring av EID.</p> <p>NN blir syk og kan ikke møte opp hos kunden. Kunden er informert om dette.</p>	<p><b>10.9.2010</b></p> <p>30 min</p>

<p>Kundekontakt: ringer kunder og potensielle kunder i By F. E-post og telefonbruk</p> <p>Sender over kandidater til kunder som har behov for personell.</p> <p>Tlf samtale med samtlige kandidater som oversendes.</p> <p>Oppfølging av tidligere sendte kandidater/forespørslers.</p>	<p><b>11.9.2010</b></p> <p>2,5 t</p>
<p>Får en tlf samtale fra Kand2 om at han har fått et intervju med en kunde. Intervjuet er onsdag kl. 08.00. det ble avtalt å ringe i morgen for intervjuforberedelse.</p>	<p><b>13.9.2010</b></p> <p>10 min</p>

<p>Kundekontakt: ringer kunder og potensielle kunder i By F. E-post og telefonbruk</p> <p>Sender over kandidater til kunder som har behov for personell.</p> <p>Tlf samtale med samtlige kandidater som oversendes.</p> <p>Oppfølging av tidligere sendte kandidater/forespørslar.</p>	<p><b>15.9.2010</b></p> <p>3 t</p>
<p>Informerer Kand2 etter å ha snakket med en ny kunde om at han kan bli oppringt angående vekterjobb(intervju).</p>	<p><b>16.9.2010</b></p> <p>10 min</p>
<p>Prosjekt møte og intervju</p> <p>2. gangs intervju/oppfølging av kandidatene:</p> <p>1. gangs Intervju 5 nye kandidater</p> <p>2. gangs intervju/oppfølging av Kand1, Kand2 , Kand3 møtte ikke opp</p> <p>Møtet med By F kommune /Nysjansje</p> <p>Agenda:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gjennomgang av alle deltakere.</li> <li>• Status på deltakere.</li> <li>• Oppfølgingsplan og planer videre for hver enkelt</li> </ul> <p>Kand3 stikker innom for en kort samtale. (oppfølging)</p>	<p><b>17.9.2010</b></p> <p>6 t</p> <p>1 t</p> <p>Kveld: 1705</p>
<p>Kand2 ringer og forteller at han har fått en intervju hos en kunde vi nettopp hadde vært i kontakt med. Intervjuet er i morgen.</p> <p>Avtaler med Kand2 om å gjøre forskjellig skrive oppgaver for (intervjutrening)</p>	<p><b>20.9.2010</b></p> <p>30 min</p>
<p>Ringer Kand2 for å ta en siste forberedelse før intervju.</p> <p>Ringer Kand2 og kan høre at han var overlykkelig fordi han mente at intervjuet gikk kjempebra. Ifølge han så kunne han få jobben dersom referansene og politiattesten så grei ut. Han var på vei til politistasjonen nå. Jeg skulle ringe han litt senere.</p> <p>Ringer Kand2 og han kan fortelle meg at han fikk tilbud om jobben fra andre intervjuet han var på. Men han har takket nei på grunn av stillingen kun var 25%. Han forteller at han er sikker på å få den jobben han var på intervju hos i dag.</p> <p>Ringer kunden for å sjekke hvordan intervjuet gikk og hvordan Kand2 ligger an til å jobben. Kunden virket fornøyd med Kand2 men vil vente med å gi et svar før han har tatt bakgrunnsjekken (referanser og politiattest).</p> <p>Jeg fortalte at det er muligheter for lønnstilskudd fra NAV da kunden lurte på dette selv. Har henvist til oppdragsgiver i By F kommune.</p> <p>Ringer prosjektmedarbeider i By F kommune for å høre om han hadde fått telefon fra kunden noe han bekreftet. Han skulle også ta lønnskuddsordningen videre med NAV hvis kunden ønsket det.</p> <p>Forsøker å ringe NN men ingen svar.</p> <p>Kundekontakt: ringer kunder og potensielle kunder i By F. E-post og telefonbruk</p> <p>Sender over kandidater til kunder som har behov for personell.</p> <p>Tlf samtale med samtlige kandidater som oversendes.</p>	<p><b>21.9.2010</b></p> <p>15 min</p> <p>100 min senere</p> <p>Ytterligere 90 min senere</p> <p>Ytterligere 90 senere</p> <p>10 min</p> <p>35 min</p>
<p>Kand2 ringer og forteller at han fikk tilbud på et kurs hos kunden har var på et intervju hos første gang. Dette er et kurs som er relatert objektet. Dette kurset gikk over to dager og varte fra 09.00 til 18.00. Kand2 mente han ikke trenger å være med fordi det ikke var sikker jobb og han var sikker på å få jobb fra siste intervjuet. Jeg ba ham om å møte opp og ta denne muligheten. Han på sin side skulle møte opp og se og ta en prat med lederen.</p>	<p><b>22.9.2010</b></p> <p>15 min</p>
<p>Jeg ringer Kand2 for å høre hvordan det gikk. Han forteller at han dro hjem fra kurset etter å ha snakket med lederen. Han fortalte at han mest sannsynlig får et tilbud et annet sted og det virket mer interessant for han enn at han skal fortsette på dette kurset her. Jeg forklarte til ham at det kanskje ikke var særlig klokt valg da ingenting er helt 100% sikkert enda fordi svaret på siste intervjuet får han ikke før neste uke.(letter at han har levert politiattesten).</p>	<p><b>23.9.2010</b></p> <p>20 min</p>

<p>Kundekontakt: ringer kunder og potensielle kunder i By F. E-post og telefonbruk</p> <p>Sender over kandidater til kunder som har behov for personell.</p> <p>Tlf samtale med samtlige kandidater som oversendes.</p>	<p><b>23.9.2010</b></p>   <p>3 t 15 min</p>
<p>Kand2 ringer meg og forteller at han har fått en e-mail fra siste intervju kunden som ikke kunne tilby han jobb. Årsaken var at han ikke visste at et objekt ved Mongstad skulle avsluttes og at de ikke kunne ansette flere før ansatte ved Mongstad får jobb videre.</p> <p>Kand2 var meget lei seg fordi han måtte takke nei til en jobb og den andre jobben dro han ikke på kurset.</p> <p>Jeg prøver å kontakte kunden han takket nei til for å høre om han kan fortsatt tilby Kand2 jobben.</p>	<p><b>27.9.2010</b></p>  <p>20 min</p> <p>Kveld: 1703</p>
<p>Ringe kunden men ikke noe svar, sender derfor en e-post. Snakket med Kand2 også som fortsatt er lei seg. Nå avventer vi og ser hva som skjer videre.</p> <p>Har snakket med kunden vedr. Kand2 og han forteller at stillingen er nå besatt. Men det kan være muligheter for Kand2 ved senere anledning. Muligens så hadde de en samme stilling (25%) ledig men ennå ikke tatt en beslutning rundt dette. Har avtalt å ta kontakt ved om et par uker.</p> <p>Har informert Kand2 om dette.</p>	<p><b>28.9.2010</b></p> <p>10 min</p>   <p>15 min</p>

**Totalt:** 4 parallelle kandidaturer, 35+ timeverk effektiv tid fordelt på 25 arbeidsdager med 5 min-6 timers varighet.



## METODEUTPRØVING NY SJANSE

Dette prosjektet er gjennomført på oppdrag av Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDI) 2010.

Prosjektgruppa som er ansvarlig for denne rapporten har bestått av Whyn Lam, sosialantropolog, Tina E. Deinoff, atferdspedagog, Human Effect og Eli K. Langset, sosiolog, Stiftelsen Mangfold i arbeidslivet (MiA).

Fordelingen av arbeidet har vært følgende: Lam har foretatt datainnsamlingen og skrevet kap. 4 om rekrutteringsmetoder, Eriksen Deinoff har foretatt datainnsamling og analyse av formidlingsmetoder og skrevet kap. 3. Eriksen Deinoff og Langset har samarbeidet om datainnsamling og tekstutforming knyttet til veiledningsmetoder i kap. 2. Langset har skrevet de øvrige kapitlene og har redigeringsansvar for rapporten.

Ansvarlig utgiver er Stiftelsen Mangfold i arbeidslivet (MiA)  
[www.mangfold.no](http://www.mangfold.no)