

- IRIS Energi
- IRIS Samfunnsforskning
- IRIS Biomiljø
- ULLRIGG Bore- og brønnsenter



# Unge - Ressurs eller risiko?

Bedrifters syn på unges inntreden i arbeidslivet,  
handlingsrom for inkludering og NAV sin rolle.

Kari Anne Holte  
Astrid Solberg  
Ida Holth Mathiesen

RAPPORT - 2017/254



IRIS Samfunnsforskning



Prosjektnummer: 7202126  
Prosjektets tittel: Unge - Ressurs eller risiko  
Oppdragsgiver(e): Arbeids- og velferdsforvaltningen  
Forskningsprogram: NAV FoU  
ISBN: 978-82-490-0898-8  
Gradering: Åpen

Stavanger, 08.12.2017

		
Kari Anne Holte Prosjektleder	Kjersti Melberg Kvalitetssikrer	Einar Leknes Direktør IRIS Samfunnsforskning

©Kopiering er kun tillatt etter avtale med IRIS eller oppdragsgiver.

Vår forskning er sertifisert etter et kvalitetssystem basert på NS-EN ISO 9001 og NS-EN ISO 14001:2004

## Forord

---

Dette prosjektet har tittelen «Unge -Ressurs eller risiko? Bedrifiers syn på unges inntreden i arbeidslivet, handlingsrom for inkludering og NAV sin rolle». Prosjektet er finansiert med FoU-midler fra Arbeids- og velferdsdirektoratet. Prosjektet er i sin helhet gjennomført ved IRIS og prosjektgruppen har bestått av forsker Astrid Solberg (prosjektleder fram til 01. mai 2017), forskningsleder Kari Anne Holte (overtok som prosjektleder fra 01.mai 2017) og forsker Ida Holth Mathiesen. Forskningssjef Kjersti Melberg har vært kvalitetssikrer.

Vi vil gjerne benytte anledningen til å takke alle fra NAV som bisto i arbeidet med å rekruttere bedrifter og representanter for bedriftene som velvillig stilte til intervju.

Rapporten er skrevet med utgangspunkt i at den skal komme både NAV til nytte i deres arbeid med bedriftene, men tanken er også at bedriftene kan bruke rapporten i sitt eget arbeid med inkludering.

Stavanger, desember 2017.

Kari Anne Holte

Prosjektleder

# Innholdsfortegnelse

---

FORORD .....	2
SAMMENDRAG .....	6
1. INNLEDNING .....	9
1.1 Målsetningen med prosjektet .....	9
2. UNGES TILKNYTNING TIL ARBEIDSLIVET, EN KORT KUNNSKAPSSTATUS .....	10
2.1 Unges tilknytning til arbeidsmarked .....	10
2.2 Virkemidler og bruken av disse .....	12
2.3 Unge i et livsløpsperspektiv.....	14
2.4 Unge og arbeidsmarkedets endringer.....	15
2.5 Sosioteknisk systemperspektiv - hvordan forstå bedrifters handlingsrom .....	16
2.6 Våre avgrensinger i prosjektet .....	17
3. METODE.....	18
3.1.1 Rekruttering.....	18
3.1.2 Informantene/bedriftene .....	18
3.1.3 Intervjuene .....	19
3.1.4 Analyse .....	19
3.1.5 Begreper brukt i rapporten .....	20
4. RESULTATER.....	22
4.1 Bedriftenes erfaringer med unge, og underliggende verdier og holdninger...22	
4.1.1 Bedriftenes konkrete erfaringer .....	22
4.1.2 Hva kan forklare variasjon i bedrifters villighet til å inkludere unge? .....	22
4.2 Organisasjonens handlingsrom og terskler for inkludering. ....	25
4.2.1 Strukturer: Organisasjon og teknologi .....	25
4.2.2 Planmessighet i arbeidet med de unge .....	28
4.2.3 Organisasjonens kultur for inkludering .....	30
4.3 NAV sin rolle .....	33
4.3.1 Samarbeidet med NAV – rekruttering.....	34
4.3.2 Samarbeidet med NAV - kommunikasjon og samarbeid .....	36
4.3.3 Samarbeidet med NAV – virkemidlene hos NAV .....	37
5. DISKUSJON.....	40
5.1 Bedriftens erfaringer med å ta inn unge .....	40

5.2	Bedriftens handlingsrom, barrierer og gode grep i arbeidet med å inkludere unge.....	41
5.3	Samhandlingen med NAV.....	44
5.4	Hva kan være gode grep i det videre arbeidet?.....	46
6.	KONKLUSJON .....	48
7.	REFERANSER .....	50
8.	VEDLEGG.....	54

Figur 2-1:	<i>Helt ledige fordelt på alder og kjønn. ....</i>	11
Figur 2-2:	<i>Personer med nedsatt arbeidsevne. Alder og kjønn. ....</i>	11
Figur 2-3:	<i>Mottakere av arbeidsavklaringspenger. Alder og kjønn. ....</i>	12
Figur 2-4:	<i>Deltakere i arbeidsrettede tiltak. Tiltak og alder. 19 år og under. ....</i>	13
Figur 2-5:	<i>Deltakere i arbeidsrettede tiltak. Tiltak og alder. 20-24 år. ....</i>	13
Figur 3-1:	<i>Vår analytiske modell basert på «Balance-theory» (Carayon &amp; Smith, 2000). ....</i>	20
Figur 4-1:	<i>Kategorier under det overordna temaet: Strukturer: organisasjon og teknologi. ....</i>	25
Figur 4-2:	<i>Kategorier under det overordna temaet: Planmessighet i arbeidet med de unge. ....</i>	28
Figur 4-3:	<i>Kategorier under det overordna temaet: Organisasjonens kultur for inkludering. ....</i>	31
Figur 4-4:	<i>Oppsummering av funn: Bedriftenes handlingsrom og NAV sin rolle. ....</i>	39

## Sammendrag

---

Ved inngåelse av ny IA-avtale i 2014 ble delmål 2, som handler om inkludering, fremhevet som viktig. Unge som gruppe ble særlig trukket frem, fordi sysselsettingsgraden blant unge synker, samtidig med at flere får redusert sin arbeidsevne. NAV-meldingen presiserer at unge er en gruppe som må prioriteres. NAV FOU etterspør derfor prosjekter som kan bidra til kunnskap om inkludering av dem som står utenfor arbeidslivet, med særlig fokus på arbeidsgivernes rolle. Vi vil undersøke hvilke erfaringer arbeidsgivere har med inkludering av unge og hvordan NAV kan bidra til å senke arbeidsgiveres terskel for å rekruttere unge. Vår studie vil ha et arbeidsgiverperspektiv ved spesielt å ta i betraktning arbeidsorganisering, -vilkår og -miljø. Prosjektet vil gi arbeidsgiverne kunnskap om gode grep for å inkludere unge, og bidra med kunnskap som kan utvikle NAVs evne til å bistå arbeidsgivere i rekruttering og inkludering av unge.

Utvalget består av 16 bedrifter fra 6 fylker. 10 av bedriftene ble rekruttert etter innspill fra markedsavdelingene til NAV i de respektive fylkene på bedrifter de erfarte som gode på inkludering av unge. De resterende 6 bedriftene ble rekruttert fra de sammen fylkene via bedriftsdaten Ravn.info. Kvalitative intervjuer ble gjennomført med til sammen 21 personer.

Resultatene i denne studien viser at alle bedriftene har erfaringer med å ta inn unge, men viser stor variasjon i sin tilnærming til inkludering av unge som står utenfor arbeidslivet. Basert på forskningsspørsmålene vi har stilt, kan funnene oppsummeres som følger:

- 1. På hvilken måte erfarer arbeidsgivere at NAVs arbeid og virkemidler knyttet til unge treffer deres behov?** Bedrifter som er anerkjent av NAV som gode på inkludering av unge, har over tid jobbet for og etablert en god relasjon med NAV. De har faste kontaktpersoner, kontaktpersonene har god innsikt i bedriftens organisering og oppgaver, de har utviklet egne metodikker i arbeidet med å inkludere unge, gjerne i samarbeid med NAV, og vet hvordan de kan bruke virkemidlene. På den måten erfarer de at samarbeidet treffer bedre enn den andre delen av utvalget, det vil si bedrifter som ble rekruttert via andre kanaler. Deres erfaringer er at NAV ikke er proaktive nok som tilbyder av arbeidskraft og mangler innsikt i bedriftene. De har ikke god nok innsikt i organisering og oppgaver, noe som medfører at de ikke klarer å treffe med riktige kandidater i forhold til hva bedriften utfører av oppgaver og har av ulike krav. Enkelte bedrifter har også forventinger om at unge skal kunne levere fra dag én, og forventer at NAV skal kunne gi de unge rett erfaring/praksis/holdninger før de eventuelt blir rekruttert til bedriften. Ressurser innad i bedriftene er også en utfordring. Men resultatene viser at virkemidlene til NAV er til hjelp i dette og flere bedrifter erfarer at virkemidlene bidrar til at de i større grad kan ta sjanser på kandidater de er usikre på. Samtidig etterspørres ressurser som ligner på virkemidler i intervjuene, noe som indikerer at bedriftene ikke har god nok kjennskap til alle virkemidler.



**2. Hvilken kunnskap om og erfaring med unge som arbeidstakere har arbeidsgivere?**

Bedriftene i vårt utvalg har alle erfaring med unge, men kunnskap og holdninger varierer basert på ulike erfaringer og det verdisyn organisasjonen har. Få men dårlige/negative erfaringer med unge og tilskrivning av ansvaret for utenforskap til individet henger sammen med ingen eller liten inkludering av unge. En åpen, positiv og inkluderende holdning til unge, basert på strukturelle forståelser av utenforskap og med tålmodighet i relasjonen bidrar til inkludering av unge som står utenfor.

**3. Hvilke barrierer opplever arbeidsgivere mot å ansette unge og hva kan bidra til å senke terskelen for å inkludere unge?**

Den mest betydningsfulle barrieren sitter sentralt i organisasjonen, da inkluderingsarbeidet handler om underliggende verdier og holdninger til unge som bidrar til manglende vilje til å inkludere og sette av ressurser til dette arbeidet. De ser heller ikke langsiktige gevinster av dette arbeidet, eksempelvis lojale medarbeidere. En annen barriere er ressursbruk og eventuelt manglende muligheter for å ansette på sikt. God innsikt i virkemidlene og hvordan de kan brukes i egen bedrift og samarbeid med NAV kan bidra til at bedrifter i større grad tør å senke terskelen for å prøve ut kandidater de er usikre på.

Ett strukturelt forhold som oppleves som en barriere er teknologisk utvikling og bortfall av ufaglærte oppgaver. Disse bedriftene kan vurdere om de i stedet har mulighet for å ta inn læringer.

**4. I hvilken grad erfarer arbeidsgivere at deres organisasjon har handlingsrom og arbeidsvilkår til å rekruttere og inkludere unge?**

Bedriftenes handlingsrom kan beskrives ut i fra strukturelle, organisatoriske og individuelle forhold, og handlingsrommet er noe som bedriftene selv er med på å skape. Formalisering av ansvar samt at noen brenner for saken gjør at de kan sette av ressurser på overordnet nivå. Bedriftens kjerneoppgaver og valgte produksjonssystemer er avgjørende for hvilke oppgaver og kompetansekrav bedriften har. Bedrifter som har variasjon i oppgaver og tilhørende krav i oppgavene og som kan skape kjeder av oppgaver med økende krav har et større handlingsrom enn bedrifter som har strenge og høye kompetansekrav.

**5. Hva er de gode grepene til arbeidsgivere som har gode erfaringer med å rekruttere og inkludere unge?**

Arbeidsgivere som har gode erfaringer med å inkludere unge har både et tett og aktivt samarbeid med NAV og jobber strukturert i egen bedrift. De har stilt krav til NAV om å bli kjent med bedriften. Videre har flere i felleskap utviklet metodikk for hvordan de skal jobbe sammen for å finne gode kandidater som passer til bedriften. I dette arbeidet er tett og kontinuerlig kontakt med IA-kontakt eller andre rådgivere i NAV-systemet vesentlig. En kontaktperson å forholde seg til både på bedriftsnivå og for hver enkelt kandidat blir trukket fram som svært viktig.

Bedrifter som har gode erfaringer med unge jobber kontinuerlig med egne verdier og bygger kultur for inkludering, gjennom ledelse og krav og forventinger til de ansatte om faglig og sosialt ansvar. Enkelte bedrifter har utviklet en systematikk for arbeidet som kan brukes ute i avdelingene. Videre så jobber disse bedriftene aktivt

med en god kultur for inkludering, gjennom tydelig og åpen ledelse og gjennom å involvere ansatte. Bedriftene erfarer også at ansatte som selv har erfart god ivaretagelse av bedriften eksempelvis i en krise utvikler egen forståelse for utenforskap og viktigheten av inkludering, som betyr at de tar et sosialt ansvar.

Bedriftene som har gode erfaringer, møter de unge der de er. De utvikler de unge i rollen som arbeidstaker med utgangspunkt i det de innledningsvis kan mestre av oppgaver. Basert på innsikt i virksomhetens oppgaver og kjeder av oppgaver med økende krav, kan de bygge mestring, trygghet og selvtillit, og gi de unge opplevelser av å være til nytte og å bidra på arbeidsplassen.

**6. Hvilken kunnskap erfarer arbeidsgiverne at NAV har om arbeidsgiveres handlingsrom når det gjelder rekruttering av unge?**

Bedriftene erfarer at NAV mangler innsikt i bedriftene og har liten kjennskap til arbeidsgiveres handlingsrom. Dette betyr at arbeidsgiverne ikke får riktig person, det vil si en som passer inn i miljøet og med oppgavene. Dette blir en enda større utfordring når de erfarer at kandidater fra NAV ikke alltid er godt nok avklart. Det kan også være mulig at NAV overvurdere bedriftene når det gjelder deres mulighet/ressurser til å følge opp/avklare kandidatene selv. Ved å sette krav til NAV om å høyne innsikten i bedriftene, bedre metodikk i kartleggingen og god kommunikasjon erfarer bedriftene at de etter hvert lykkes bedre.

# 1. Innledning

---

## 1.1 Målsetningen med prosjektet

Ved inngåelsen av ny IA-avtale i 2014 ble delmål 2, som handler om inkludering, fremhevet som viktig. Unge som gruppe ble særlig trukket frem, fordi sysselsettingsgraden blant unge synker, samtidig med at flere får redusert sin arbeidsevne (Arbeids- og sosialdepartementet, 2015). NAV-meldingen (Meld. St. 33. 2015-2016) presiserer at unge er en gruppe som må prioriteres når det kommer til arbeidsrettet bistand fra NAV. NAV FOU etterspør derfor prosjekter som kan bidra til kunnskap om inkludering av dem som står utenfor arbeidslivet, med særlig fokus på arbeidsgivere. Vi vil undersøke hvilke erfaringer arbeidsgivere har med inkludering av unge og hvordan NAV kan bidra til å senke arbeidsgiveres terskel for å rekruttere unge. Vår studie vil ha et arbeidsgiverperspektiv ved spesielt å ta i betraktning arbeidsorganisering, -vilkår og -miljø. Prosjektet vil gi arbeidsgiverne kunnskap om gode grep for å inkludere unge, og bidra med kunnskap som kan utvikle NAVs evne til å bistå arbeidsgiverne i rekruttering og inkludering av unge.

Rapporten er bygd opp som følger: Innledningsvis vil vi gi en beskrivelse av problemområdet, tidligere forskning og noen teoretiske perspektiver som vi vil anvende videre i rapporten. Vi vil beskrive hvordan vi har gjennomført oppdraget, hvilke data og hvordan analysene er blitt gjennomført. Resultatdelen er delt i to. Vi vil først belyse bedriftenes erfaringer og handlingsrom i forhold til unge. Deretter vil vi belyse bedriftenes forhold til og samarbeid med NAV. Diskusjonen er delt i tre, innledningsvis vil vi diskutere bedriftenes erfaringer med de unge, del to vil diskutere bedriftenes handlingsrom og del 3 vil diskutere samarbeid mellom bedriftene og NAV. Avslutningsvis i diskusjonen summerer vi opp hva som kan være gode grep for å gjøre det lettere å inkludere unge. Konklusjonen vil oppsummere funnene og konkretisere hva som kan bidra til, og hva som kan hemme inkludering av unge.

## 2. Unges tilknytning til arbeidslivet, en kort kunnskapsstatus

---

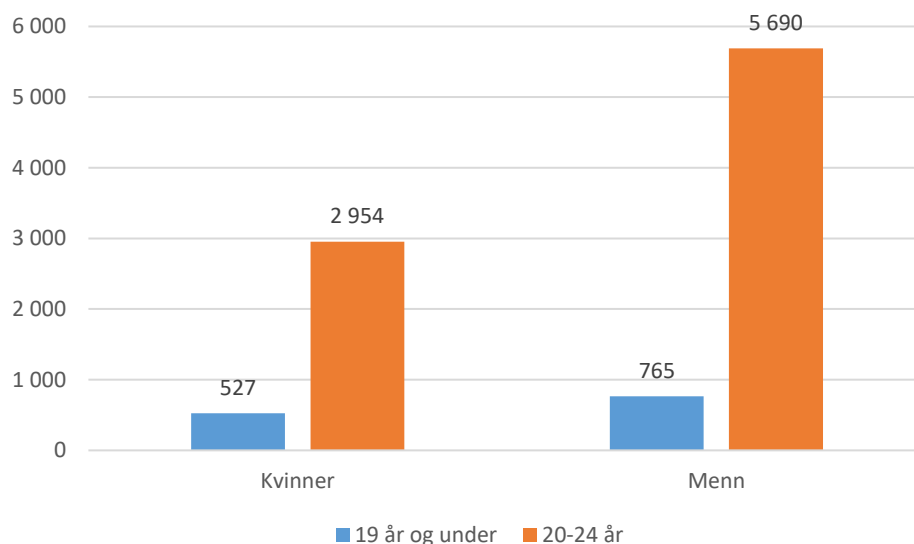
### 2.1 Unges tilknytning til arbeidsmarked

Det å være ung er livsfasen mellom barndom og voksenliv. Dette er en fase som det er vanskelig å definere et start- og slutt punkt på. Blant annet eksisterer ulike (øvre) grenser for hva som er definisjonen av ung arbeidstaker (Hanevold et al, 2016). Videre inkluderer det å være ung ulike livssituasjoner og roller. Blant unge som er *i arbeid* har man identifisert faglærte, elever og lærlinger, sabbatsåransatte, studentansatte, «skoledropouts» og vikarer (Nielsen og Dyreborg, 2015). For de som står *utenfor både arbeid og skole*, brukes ofte det internasjonale begrepet NEET «Not in Employment, Education or Training». Begrepet inkluderer fem undergrupper for å peke på gruppens mangfoldighet (Mascherini et al, 2012). «De tradisjonelt arbeidsledige» er den største undergruppen, «de utilgjengelige» er unge med familieansvar eller unge som er veldig syke eller funksjonshemmede, «de frakoblede» er unge som verken søker jobber eller utdanning, som gjerne betegnes som motløse arbeidere og undergruppen inkluderer også de med en avvikende livsstil eller risikoatferd, «mulighetssøkerne» er dem som aktivt søker utdanning eller arbeid, men som venter på de rette mulighetene som passer til deres kompetanse og bakgrunn. Den siste undergruppen er «de frivillige NEETene», som har et «friår» for å reise eller er aktivt opptatt av aktiviteter som kunst, musikk osv. De mest sårbare gruppene av disse er «de frakoblede» som gjerne har prøvd seg i arbeidslivet med dårlige erfaringer, og «de tradisjonelt arbeidsledige» altså ufrivillig ledige (Mascherini et al, 2012). De ulike benevnelsene understreker unge som en heterogen gruppe (Nielsen & Dyreborg, 2015).

Vi velger i denne studien å definere unge som personer under 25 år. Dersom vi ser på den norske statistikken og spesielt grupper av unge som står utenfor arbeidslivet, er det blant de under 25 år omtrent 10 000 unge helt ledige<sup>1</sup>, fordelt på 1292 personer på 19 år og under, og 8644 personer mellom 20 og 24 år. For aldersgruppen 20-24 år utgjør de ledige 3,5 % av arbeidsstyrken. Det er videre vesentlig flere menn enn kvinner som er helt ledige i denne aldergruppen (se figur 2-1).

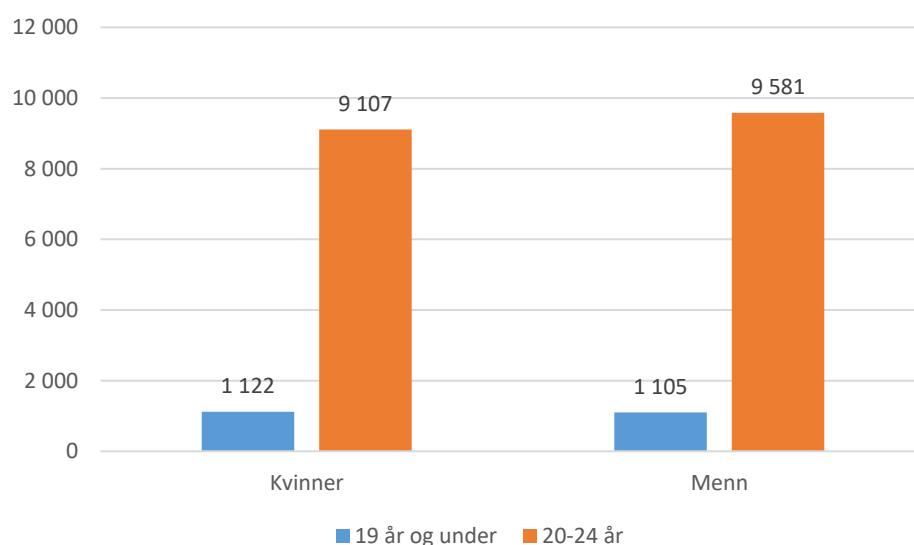
---

1 Hovedtall om arbeidsmarkedet. April 2017. Nav.no



Figur 2-1: Helt ledige fordelt på alder og kjønn.

Nesten 21 000 unge er registrert med nedsatt arbeidsevne, og rett i underkant av 19 000 av disse er i aldersgruppen 20-24 år. Dette utgjør 5,5 % av befolkningen i aldersgruppen<sup>2</sup>. Kjønnsforskjellene her er små (se figur 2-2).

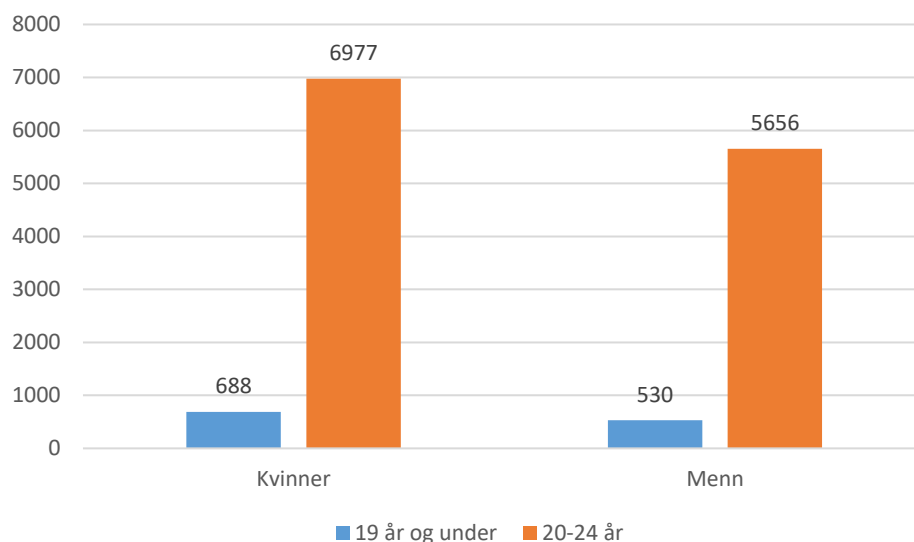


Figur 2-2: Personer med nedsatt arbeidsevne. Alder og kjønn.

Nesten 14 000 unge mottar arbeidsavklaringspenger (AAP) fra Nav (se figur 2-3)<sup>3</sup>. Noe flere kvinner enn menn mottar AAP.

2 Personer med nedsatt arbeidsevne. Alder og kjønn. Januar -april 2017. Nav.no

3 Mottakere av arbeidsavklaringspenger. Alder og kjønn. Januar – april 2017. Nav.no



Figur 2-3: Mottakere av arbeidsavklaringspenger. Alder og kjønn.

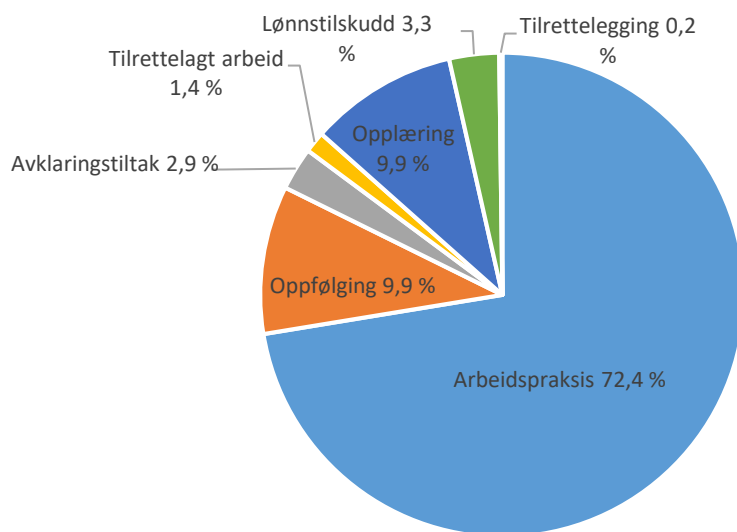
Det er ulike faktorer som assosieres med lav deltakelse i arbeidslivet. Blant disse er dårlig fysisk og psykisk helse, funksjonshemming, å være en del av en etnisk minoritet, lav utdanning og ikke fullført utdanningsløp (Eurofond 2013; Furuberg & Myklebø, 2013; Halvorsen et al, 2012; Hanvold et al, 2016). Ser vi spesifikt på utdanningsløp, er det omlag 30 prosent som ikke fullfører videregående skole innen 5 år ("Utdanningsspeilet, 2015), og frafallet er høyere på yrkesfag enn på studieforbereidende fag. Videre er unge oftere ansatt i konjunkturutsatte deler av arbeidslivet (Hyggen, 2013) og har oftere midlertidige kontrakter (Arbeidstilsynet, 2012). Dette er noe som bidrar til at unge har høyere risiko for arbeidsledighet enn eldre arbeidstakere.

## 2.2 Virkemidler og bruken av disse

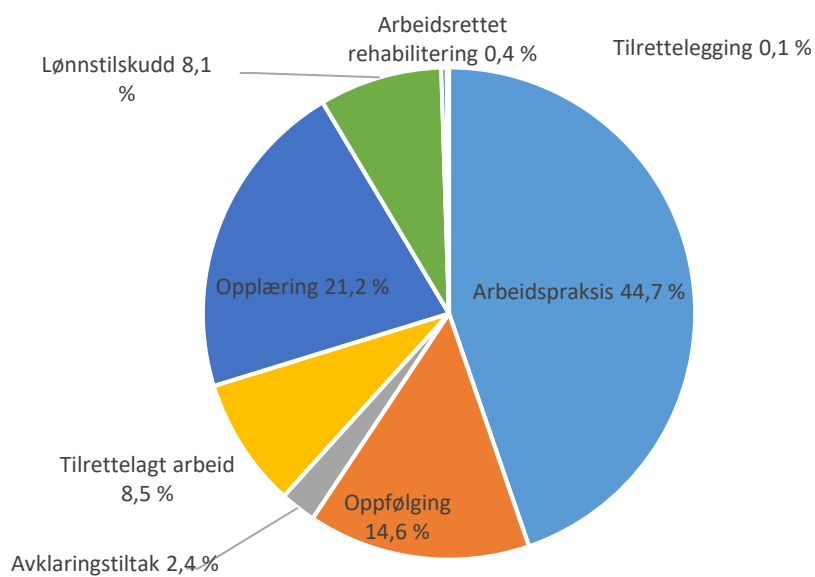
NAV sitter på ulike virkemidler for å inkludere flest mulig i arbeidslivet, og disse kan brukes både i prosessen med å få personer inn i et arbeidsforhold (avklaring, kvalifisering, kvalifiseringsprogrammet, arbeidsutprøving, arbeidsrettet helsetilbud og tilrettelagt arbeid), og å få dem som står i fare for å falle utenfor til å bli i jobb (oppfølgingstiltak, tilrettelegging). Arbeidsgivere kan få tilskudd fra NAV til å dekke lønnen. For unge spesielt, har man i tillegg «Avtale om tilrettelegging og oppfølging for arbeidssøkere og arbeidsgivere», en avtale som inngås mellom arbeidsgiver, arbeidssøker og NAV, som innebærer en regelmessig oppfølging, rask saksgang hos NAV, fast kontaktperson i NAV og samordnet hjelp fra NAV.

Til sammen deltok nesten 2000 på 19 år eller under og 12 000 på 20-24 år på Nav-tiltak. Det Nav-tiltaket flest unge deltar på er arbeidspraksis. I april 2017 var det nesten 1400 deltakere i tiltaket på 19 år eller under, og nesten 5500 i aldersgruppen 20-24 år. Figur

2-4 og figur 2-5 viser fordeling etter de ulike tiltakene i aldersgruppen 19 år og under, og 20-24 år<sup>4</sup>.



Figur 2-4: Deltakere i arbeidsrettede tiltak. Tiltak og alder. 19 år og under.



Figur 2-5: Deltakere i arbeidsrettede tiltak. Tiltak og alder. 20-24 år.

---

4 Deltakere i arbeidsrettede tiltak. Tiltak og alder. Tidsserie måned. April 2017. Nav.no.

Gilbride et al (2003) fant i sin forskning på inkludering av personer med funksjonsnedsettelse større sjans for å lykkes med inkludering når veiledere vier arbeidsvilkårene mer oppmerksomhet, og kjenner til virksomhetens betingelser. En studie har vist at veilederne ved NAV-kontorene brukte omtrent halvparten av tiden sin til planlagt eller ad-hoc-kontakt med brukere, 30 prosent av tiden sin til saksbehandling, og 10 prosent av tiden til kontakt med arbeidsgivere og tiltaksarrangører (Strand et al, 2015). I rapporten stilles det spørsmål om hvorvidt noe av tiden som brukes til saksbehandling heller burde blitt brukt til kontakt med arbeidsgivere. Veilederne selv opplever mangel på kontakt med arbeidsgivere som en barriere mot god oppfølging (ibid.). Flere studier peker på manglende kunnskap hos NAV om arbeidsgiverne. Schafft og Spjelkavik (2014) fant at NAV-veilederne i for liten grad kjenner til arbeidsbetingelsene i de ulike virksomhetene de presenterer jobbsøkere for. En studie fra IRIS på IA-arbeid i små og mellomstore bedrifter fant at virksomhetene erfarte at NAV ikke kjenner godt nok til spesielle karaktertrekk ved de små virksomhetene (Holte et al). Kunnskap om hvordan arbeidsgivere erfarer hvorvidt NAVs arbeid og virkemidler treffer deres behov er derfor viktig for NAV sitt videre arbeid med unge.

### 2.3 Unge i et livsløpsperspektiv

Vi viste innledningsvis (kap 2.1) at gruppen unge er en heterogen gruppe, både med hensyn på arbeid og utenforskap, samt uklarheter rundt aldergruppene som faller inn under benevnelsen ung. I forskningslitteraturen er benevnelsen ung (youth) et begrep det rettes en del kritikk mot. Kritikken rettes spesielt mot 1) forståelsen av livsfasen ung som en lineær utviklingsfase som det knyttes etablerte universelle og normative sett av forventninger til som sammenfaller med integreringen til voksenlivet, og 2) overgangen til voksenlivet som påvirket av ulike risikofaktorer, men der avvikende overganger kan justeres «back on track», tilbake til forutbestemte og normale prosesser (Wyn & Woodman, 2006). Forståelsene det refereres til er blitt påpekt som gjeldende også i norsk sammenheng av Kristoffer Chelsom Vogt ved UiB, som har hevdet at bekymringen knyttet til frafall i videregående skole, ble skapt i det «øyeblikk strømlinjeformede «normerte» løp ble forventet av alle ungdommer», i etterkant av reform 94, og den påfølgende ekspansjonen av utdanningssystemet, og «hvor det ble ansett som rimelig å forvente at den store majoritet av ungdommer skulle fullføre videregående utdanning» (Vogt 2017). Videre omtaler han tidlig intervensjon i regulering av lineære overganger mellom skole og arbeidsliv som samfunnsøkonomisk viktig knyttet til målsetninger som effektivisering, produktivitet og lønnsomhet, men som Vogt også omtaler som «økt sosial kontroll over livsløpet» (ibid). Kritikken synes berettiget når sosiale aldersmarkører som definerer overganger gjennom hele livet samtidig i dagens samfunn kan oppfattes som mer utydelige, mindre aldersavhengig og mer individuelt betinget enn tidligere (Heinz, 2009). Blant annet er overgangen fra skole til arbeid i dagens samfunn omtalt som mindre standardisert og mer individualisert og fragmentert enn tidligere (Walther, 2006).

En annen måte å forstå ung på kan derfor være som en del av et livsløp, som ikke kan skilles fra barndom eller voksenliv (bortsett fra gjennom legaliserte rettigheter, eks myndighetsalder) og med disse forutsetningene (Heinz, 2009):



- en livsfase påvirker hele livsløpet
- individer konstruerer sin egen biografi
- livsløpet er forankret og foregår i en historisk sammenheng når det gjelder tid og sted
- sosiale forhold og hendelser påvirker overgangene, ved å påvirke når beslutningene tas
- sosiale forhold og nettverk bidrar til å forme den enkeltes biografier, liv leves sammen med andre

Basert på en slik forståelse, vil de unges livshistorier være individuelle historier karakterisert av ulike brudd og ulike kombinasjoner av utdanning, arbeid og familieliv men der disse livshistoriene eksisterer parallelt med eksisterende institusjonelle ritualer (eks eksamen) (Heinz, 2009). Hvilke forståelser og perspektiver norske bedrifter har i forhold til unge som står utenfor og unges livsløp og overganger vil det derfor være relevant å si noe om, også i denne studien.

## 2.4 Unge og arbeidsmarkedets endringer

Dersom vi ser på arbeidslivet har vi de siste tiårene sett fremvekst av nye organisasjonsformer. Internasjonal konkurranse, akselererende teknologisk utvikling og fremveksten av serviceøkonomien anses som viktige drivkrefter for disse endringer med tilhørende behov for nye måter å organisere arbeid på (Allvin et al, 2013; Allvin et al, 2011; Grimshaw et al, 2011; MacEachen et al, 2008). Flere har påpekt hvordan disse endringene har bidratt til økende grad av usikre arbeidsvilkår, for ulike grupper av ansatte (Gherardi & Murgia 2015; Rasmussen & Håpnes 2012; Nielsen & Dyreborg 2015). En benevnelse på ansatte i fleksible, kortvarige og ustabile jobber uten framtidsutsikter er «prekariatet» (Nielsen & Dyreborg, 2015), der begrepet prekariat gjerne kobles til Guy Standing sin bok fra 2011, der en av gruppene Standing omtaler som utsatt er unge (Standing 2014, p 112). En diskusjon har vært om disse prekære jobbene er et strukturelt fenomen som kommer til syne hos unge først, eller om det er en arbeidsform som passer unge (Nielsen & Dyreborg, 2015; Mills 2004). I den sammenhengen har vi begrepet «stepping stone» eller på norsk «springbrett», som betyr at arbeidssituasjonen åpner for fleksibilitet og mulighet til å prøve seg fram i arbeidslivet, lete etter gode koblinger mellom egne evner og krav i arbeidet og som øker arbeidstakers muligheter til å jobbe faglig innenfor sikre økonomiske rammer på sikt. Denne midlertidigheten er gjerne selvalgt. Begrepet «trapped» brukes i betydningen av at arbeidet ikke leder videre til en (mer) sikker jobb, men at en snarere blir «fanget» i midlertidige og lite utviklende jobber som ikke leder til en stabil karrierevei (Nielsen & Dyreborg, 2015).

Begrepet navigasjon forstås i ungdomsforskningen som individuelle valg og aktiviteter som leder fra en fase til en annen, og som knytter deres deltagelse til ulike livssfærer (Evans & Furlong 1997). I møte med dagens arbeidsliv karakterisert som komplekst og flyktig, stilles det forventinger til unge om å rettlede seg selv i beslutninger med hensyn på utdanning, opplæring og arbeid for å bli fleksible deltakere og navigere ulike overganger slik Heinz (2009) påpeker det. Et sentralt spørsmål er hvorvidt dagens unge

erfarer høye forventinger til hvordan de selv skal navigere og om samfunnet kan ha satt for høye forventinger?

Et annet strukturelt aspekt er ungdomsarbeidsledighet. I land med høy ungdomsledighet anses ledigheten som et strukturelt problem. I land med lav ungdomsledighet tenderer man å se på unge som ikke er sysselsatt som «disadvantaged», det vil si at utenforskap skyldes individuelle egenskaper som manglende ferdigheter eller manglende vilje til å jobbe (Pohl & Walther, 2007). Sammenlignet med andre land er ungdomsledigheten i Norge lav<sup>5</sup> og en kan anta at utenforskapet derfor tolkes som et individuelt anliggende, der ansvaret for situasjonen rettes mot individet. I en rapport til Nordisk Ministerråd: «Globaliseringsinitiativ om sunnhet og helse» (Halvorsen et al, 2013) argumenteres det for et sterkere fokus på arbeidsliv og virksomheter for å inkludere unge. De problematiserer at mye av innsatsen er rettet mot enkeltpersoner. Dette problematiseres også av Nilsen og Dyreborg (2015) hva arbeidsmiljøarbeid i forhold til unge i Danmark angår. I dette perspektivet er det viktig å belyse hvilke erfaringer arbeidsgivere har med unge og med NAV og hvordan disse erfaringene forstås individuelt eller strukturelt, og hvilke terskler som finnes i bedriftene for å rekruttere unge.

## **2.5 Sosioteknisk systemperspektiv - hvordan forstå bedrifters handlingsrom**

Gilbride et al (2003) påpeker at det trengs forskning på hvilke kjennetegn ved arbeidsmiljø og -organisering som assosieres med at arbeidsgivere er mer åpne til å inkludere personer med funksjonsnedsettelse. Uavhengig av aldersgrupper fant Falkum (2012) at de største opplevde risikofaktorene blant arbeidsgiverne ved inkludering av personer som står utenfor arbeidslivet var faren for å svekke virksomhetens evne til å gjennomføre produksjonsoppgavene, usikkerheten i forbindelse med arbeidstakerens evner, arbeidskapasitet og det å være stabil i jobben. Risikofaktorene synes å være basert på antakelser om dem med funksjonsnedsettelse. I en IRIS-studie av små og mellomstore IA-virksomheter som er gode på inkludering fant vi at evnen til å inkludere hang sterkt sammen med evnen til å organisere arbeidet. Studien fant at lederne hadde god praktisk og organisatorisk innsikt og visste hvilke handlingsrom de hadde med hensyn på tilrettelegging, samtidig som de hadde tillit og nærhet til sine ansatte (Holte et al).

Et relevant perspektiv å ta i denne sammenheng vil derfor være sosioteknisk systemteori, da denne tilnærmingen vil være egnet for nettopp å fange kjennetegn ved organiseringen. Sosioteknisk systemteori tar utgangspunkt i at teknologi og mennesker står i et avhengighetsforhold (Klein, 2014). Det betyr at hvis eksempelvis teknologi endres så påvirkes hele systemet. Det er viktig å fremholde at dette er en helhetlig og systembasert tilnærming til organisering, som evner å adressere kompleksitet og avhengighet mellom ulike aspekter ved en organisasjon. Innen denne tradisjonen finnes det ulike modeller, som definerer ulike domener i et arbeidssystem (Carayon, 2006). En

---

5 <http://www.arbeidslivet.no/Internasjonalisering/EU-og-EOS/Redusert-ungdomsledighet-i-Europa/>

modell som er relativt enkel, og som vi vil benytte oss av i dette prosjektet er en modell som heter «balance-theory» som består av domeneene individ, oppgaveutforming, teknologi-verktøy og utstyr, fysiske omgivelser og organisatoriske forhold (se figur 6) (Carayon & Smith, 2000). Videre kan man legge til eksterne betingelser til denne modellen. Den kan anvendes til å beskrive hvordan en organisasjon fungerer med hensyn på ulike faktorer. Den kan også brukes som et utgangspunkt for endring. I dette prosjektet vil denne modellen benyttes for å forstå bedriftenes terskler og handlingsrom, men den vil også benyttes når vi skal se hvordan bedriftene kan bli bedre i å inkludere unge, og hva NAV sin rolle skal /kan være.

## **2.6 Våre avgrensinger i prosjektet**

Dette prosjektet har som utgangspunkt unge, og deres inntreden inn i det ordinære arbeidslivet med mål om ordinært arbeid og ordinær lønn. Vi belyser dette med utgangspunkt i arbeidsgiveres erfaringer og perspektiver. Gitt mangfoldet av hva unge i arbeidslivet er (her definert som de under 25 år), og hvordan overgangen og inntreden i arbeidslivet er mindre strømlinjeformet enn hva forventningene kan tilsi, er vi opptatt av hvilke holdninger bedriftene har til unge, hvem og hvorfra de rekrutterer og hvordan de tilrettelegger for deres inntreden. Videre er vi opptatt av hvilke handlingsrom bedriftene har for å inkludere unge, og hvordan bedriftene samhandler med NAV. Våre problemstillinger er som følger

1. På hvilken måte erfarer arbeidsgivere at NAVs arbeid og virkemidler knyttet til unge treffer deres behov?
2. Hvilken kunnskap om og erfaring med unge som arbeidstakere har arbeidsgivere?
3. Hvilke barrierer opplever arbeidsgivere mot å ansette unge og hva kan bidra til å senke terskelen for å inkludere unge?
4. I hvilken grad erfarer arbeidsgivere at deres organisasjon har handlingsrom og arbeidsvilkår til å rekruttere og inkludere unge?
5. Hva er de gode grepene til arbeidsgivere som har gode erfaringer med å rekruttere og inkludere unge?
6. Hvilken kunnskap erfarer arbeidsgiverne at NAV har om arbeidsgiveres handlingsrom når det gjelder rekruttering av unge?

Vi er i dette prosjektet ikke opptatt av unge med utgangspunkt i spesielle diagnoser eller spesielle behov for tilrettelegging.

### 3. Metode

Datagrunnlaget for denne studien består av semistrukturerte intervjuer med 16 arbeidsgivere som har varierende erfaring med å rekruttere unge arbeidstakere. Vi definerer unge som de under 25 år, uansett utdanning, funksjonsevne og arbeidsevne.

#### 3.1.1 Rekruttering

Vi valgte ut 6 fylker med mål om å ha variasjon i geografiske og regionale kjennetegn, arbeidsmarked og plassering i landet. Vi diskuterte valg av fylker med våre kontaktpersoner i IA-kontoret/Arbeidsmarkedsseksjonen og i Markedsseksjonen i NAV. Av sistnevnte fikk vi også videre kontaktpersoner i markedsavdelingene i de utvalgte fylkene.

Vi henvendte oss til disse kontaktpersonene, og ba om bistand til å komme i kontakt med arbeidsgivere de hadde formidlet unge arbeidstakere til. Av hvert fylke fikk vi en liste på 5-10 bedrifter, og vi valgte bedrifter for få et mangfold i næringstype. 10 av arbeidsgiverne ble rekruttert ved hjelp av disse kontaktpersonene. I tillegg til disse 10 arbeidsgiverne valgte vi videre ut seks arbeidsgivere i fire av de samme fylkene, der vi fant fram til disse seks arbeidsgiverne via bedriftsdatabase Ravn.info<sup>6</sup>. Disse ble forsøkt matchet etter næringstype.

#### 3.1.2 Informantene/bedriftene

Vi ønsket å snakke med den i bedriften som har et ansvar for rekruttering, og som eventuelt står de unge nær i det daglige arbeidet. I noen av bedriftene intervjuet vi dermed mer enn én person samtidig, og det var opp til bedriftene å stille med dem de mente kunne besvare våre spørsmål, på bakgrunn av informasjon om intervjuet og temaet som de hadde fått på forhånd. I de fleste bedriftene ble en daglig leder og eller HR-medarbeider og/eller en med linjeansvar for unge intervjuet. Til sammen intervjuet vi 21 personer.

Tabellen under viser en oversikt over bedriftene vi intervjuet.

Fylke	Næring	Rekruttert via	Antall ansatte
Akershus	Varehandel; reparasjon av motorvogner	NAV	10-50
Oslo	Forretningsmessig tjenesteyting	NAV	?
	Finansierings- og forsikringsvirksomhet	Ravn	>1000
Rogaland	Varehandel;reparasjon av motorvogner*	NAV	>1000
	Varehandel;reparasjon av motorvogner	Ravn	>1000
	Industri	NAV	101
	Industri	Ravn	180
Telemark	Industri	NAV	50-100
	Industri	Ravn	50-100
	Finansierings- og forsikringsvirksomhet	NAV	142

<sup>6</sup> Nettbasert bedriftsdatabase som var åpen frem til desember 2016.

Troms	Varehandel;reparasjon av motorvogner	NAV	10-50
	Helse- og sosialtjenester	NAV	<10
	Helse- og sosialtjenester	Ravn	<10
	Helse- og sosialtjenester	Ravn	<10
Trøndelag	Industri	NAV	50-100
	Varehandel;reparasjon av motorvogner*	NAV	>1000

\*to avdelinger innen samme konsern

Som det kommer frem i tabell 1, hadde vi intervjuer med fem industribedrifter, fem innen varehandel; reparasjon av motorvogner<sup>7</sup>, tre innen helse- og sosialtjenester, to innen finansierings- og forretningsvirksomhet og én innen forretningsmessig tjenesteyting. Til sammen dekker disse bedriftene ulike oppgaver og typer organisering, ulike produksjonsteknologier, manuelt arbeid, arbeid med mennesker og kunnskapsarbeid.

### 3.1.3 Intervjuene

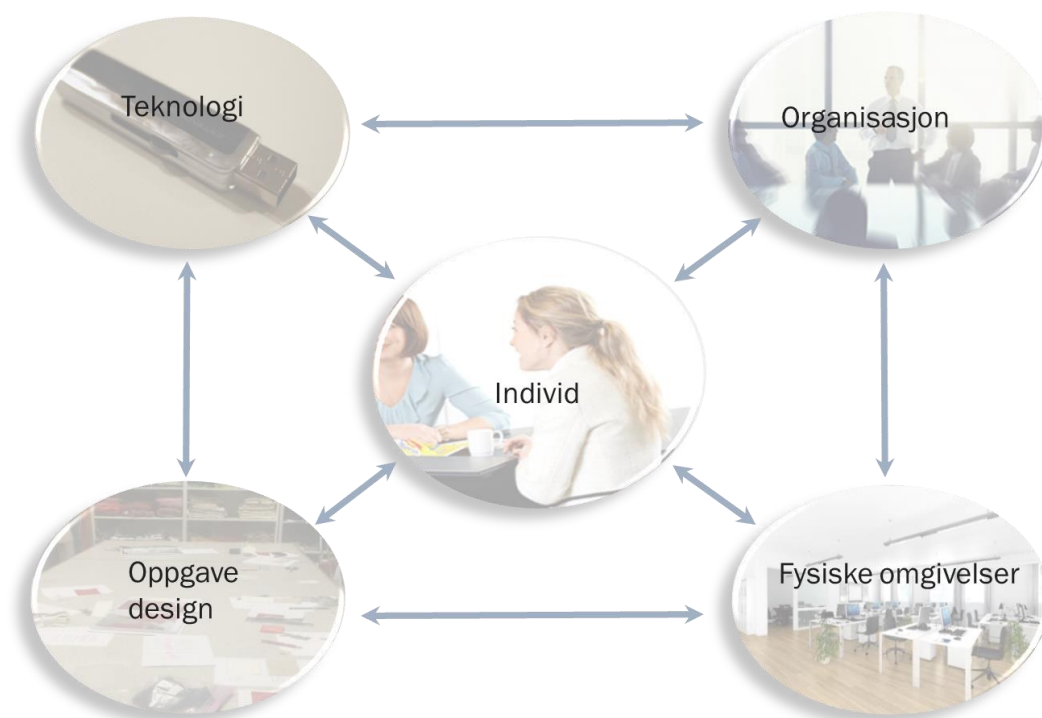
Intervjuene varte mellom én og to timer. Intervjuene hadde et uformelt preg og foregikk som en samtale mellom intervjuer og informant(er). En forsker deltok på hvert intervju. Åtte av intervjuene ble holdt i bedriften sine lokaler, mens de resterende åtte ble gjort over telefon av praktiske årsaker. Intervjuene ble tatt opp på lydbånd og til slutt transkribert til tekst.

### 3.1.4 Analyse

Intervjuene er analysert ved hjelp av temabaserte innholdsanalyser (Thagaard 2003). To av forskerne delte analysen der en forsker (A.S) ivaretok analysen på relasjonen mellom bedrift og NAV og den andre forskeren (K.A.H) ivaretok analysen på bedriften sin forståelse av unge og bedriftenes handlingsrom. Når det gjelder analysen av bedriftene handlingsrom, det vil si både hvilke barrierer de erfarer for å inkludere unge og hva som eventuelt kan senke terskelen for inkludering slik at de kan gå inn i et ordinært arbeidsliv ble det videre benyttet sosioteknisk systemteori. Figur 3-1 viser vår analytiske modell basert på det som kalles balance-theory (Carayon & Smith, 2000). Modellen har fem domener: teknologi, organisasjon, oppgavedesign, individ og fysiske omgivelser, beskrevet under teorikapitlet. I analysen ble teksten lest og kategorisert med utgangspunkt i disse domene, og interaksjonen mellom dem. I resultatene fremstilles analysen med utgangspunkt i disse domenene og illustrert ved hjelp av figuren (figur 3-1).

---

7 To avdelinger innen samme konsern.



Figur 3-1: Vår analytiske modell basert på «Balance-theory» (Carayon & Smith, 2000).

### 3.1.5 Begreper brukt i rapporten

#### *Unge*

Med unge mener vi alle i arbeidsstyrken opp til 25 år, uavhengig av funksjonsevne, arbeidsevne eller utdanning.

#### *NAV-tiltakene og NAV-virkemidlene*

I resultatdelen beskriver vi arbeidsgivernes bruk av NAV-virkemidler og NAV-tiltak. I beskrivelse og i sitatene bruker vi de ordene arbeidsgiverne selv bruker om virkemidlene, for eksempel utprøving eller praksis. Dette kan medføre at ikke korrekt virkemiddelnavn er gjengitt, men vi har valgt å la informantenes begreper stå, siden de fremstiller deres virkelighet.

#### *NAV-veileder, NAV-kontakt, IA-veileder*

Arbeidsgiverne snakker om hvem i nav de har vært i kontakt med. Noen ganger kommer det frem om det er IA-rådgiver fra arbeidslivssenteret, veileder på et NAV-kontor eller rådgiver i NAV Marked. Som ved NAV-tiltakene bruker vi her informantenes egne betegnelser på personene. Dem vi kan anta at bedriftene har kontakt med kan være:

- **IA-rådgiverne på arbeidslivssentrene:** IA-bedrifter har en fast kontaktperson på arbeidslivssentrene. Kontaktpersonens oppgave er å gi faglig støtte og bidra til

at det jobbes godt og kontinuerlig med IA-arbeidet. IA-rådgiveren skal også koordinere bistand fra NAV, og hjelpe til med å ta i bruk virkemidlene til NAV<sup>8</sup>.

- **Arbeidsgivercoachen på arbeidslivssentrene:** Hvert arbeidslivssenter skal ha en arbeidslivscoach som kan veilede bedrifter i prosessen med å ta inn unge. Coachen kan opplyse om hvordan NAV kan bistå med å finne kandidater, informere om tilrettelegging og støtte og veilede arbeidsgiver i krevende enkeltsaker<sup>9</sup>.
- **(Ungdoms-)veiledere på NAV-kontor:** Følger opp unge som ikke er i jobb eller skole. Unge med både behov for standardinnsats og situasjonsbestemt innsats<sup>10</sup>.
- **Ansatte i NAV Markedsteam:** Kan blant annet gi oversikt over kvalifiserte arbeidssøkere i alle bransjer, finne kandidater, formidle kontakt med arbeidssøkere og gi generell informasjon om arbeidspraksis og lønnstilskudd<sup>11</sup>.

---

8 Hentet fra brosjyren «NAV Arbeidslivssenter. Hjelp til å redusere sykefraværet, styrke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet,» NAV.

9 Hentet fra presentasjon «Veilede arbeidsgiver i prosessen med å ta imot unge», NAV Arbeidslivssenter Rogaland

10 Hentet fra Arbeid og Velferd 2012 (3) «Hvordan følge opp unge arbeidssøkere? Erfaringer fra Nav».

11 Hentet fra nettside «Meir om marknadsteama i Rogaland»,

<https://www.nav.no/no/Lokalt/Rogaland/Relatert+informasjon/meir-om-marknadsteama-i-rogaland>

## 4. Resultater

---

### 4.1 Bedriftenes erfaringer med unge, og underliggende verdier og holdninger

Vi vil i det første delkapitlet belyse forskningsspørsmålet: *Hvilken kunnskap om og erfaring med unge som arbeidstakere har arbeidsgivere?* Vi vil innledningsvis gi en kort beskrivelse av bedriftenes konkrete erfaringer inklusive rekrutteringskanaler og kompetansekrav. Deretter vil vi beskrive tre aspekter ved bedriftene identifisert i analysen, som kan belyse bedriftenes villighet til å inkludere unge som står utenfor arbeidslivet.

#### 4.1.1 Bedriftenes konkrete erfaringer

De fleste av arbeidsgiverne vi snakket med har erfaring med å ta inn unge. En bedrift spesifiserer at de helst ikke vil ta inn unge fra Norge, men foretrekker unge polakker. De øvrige arbeidsgiverne vi snakket med rekrutterer unge via NAV (via arbeidsformidling, arbeidspraksis, arbeidstrening) eller andre tilsvarende rekrutteringskanaler eller tiltaksbedrifter. Videre kan de ta inn unge gjennom venner og kjente, eller unge som bare kommer og banker på døra. Mange av bedriftene tar inn lærlinger. En annen gruppe bedriftene omtaler er elever og studenter, som gjerne kommer gjennom skole eller høyskole/universitet.

Arbeidsgiverne vi snakket med var i liten grad opptatt av manglende formell kompetanse. De var vel så opptatt av personlige egenskaper. Disse kunne være evne til å jobbe sammen med andre, være allsidig, ville noe og ville utvikle seg. Samtidig underkjente enkelte arbeidsgivere at de hadde behov for fagarbeidere, men i stedet ble dette uttrykt som et ønske om at ufaglærte de tok inn kunne bli lærlinger og dermed fagarbeidere på sikt. En bedrift hadde i motsetning til de andre informantbedriftene våre strenge formelle krav, der en rekke av jobbene krevde profesjonsutdanning, og gjerne erfaring i tillegg.

#### 4.1.2 Hva kan forklare variasjon i bedrifters villighet til å inkludere unge?

Vi fant i analysen tre aspekter som kan belyse variasjon i bedrifters inkluderingsarbeid, spesielt dette som kan omtales som *villighet til å inkludere*. Disse tre aspektene er *Motivasjonsfaktorer for rekruttering av unge*, *Holdninger til unge* og *Læring av erfaring*.

##### **Motivasjonsfaktorer for rekruttering av unge**

Når arbeidsgivere begrunner hvorfor de inkluderer og rekrutterer unge, uavhengig av inntaksvei, ser vi tre motivasjonsfaktorer. *Bedriftens samfunnsansvar* er spesielt fremtredende hos bedrifter som tar inn unge på arbeidspraksis.

*«Vi tar ikke inn unge folk fordi vi skal spare timer, dette har med samfunnsansvar å gjøre. Derfor er det sånn at hvis vi ser «ok, du klarer ikke å montere så er det vekk med deg, vi må få inn noen andre å jobbe litt og tjene penger». Vi har jo folk som har jobbet på miljøstasjonen og sortert avfall i veldig lange perioder, fordi det funker ikke noen annen plass»*



Samfunnsansvaret kan være en del av bedriftens omdømmebygging, for å vise at de tar ansvar for ansatte og omgivelser, samtidig som de er tydelige på at de kun tar inn folk når de selv trenger det. Det formidles tydelig til den enkelte unge, de er der nettopp fordi bedriften har behov for dem. Det ble videre presisert at de som kom på arbeidspraksis ikke ble tenkt inn som billig arbeidskraft for å spare penger.

Unge kan ha *spesielle egenskaper eller kompetanse* som gir dem noen fortrinn og gjør de til gode ansatte. Bedriften som er kritisk til å rekruttere unge norske er åpne for unge med spesielle kompetanseområder, spesifikt omtalt er dette med sosiale media.

De *unge som potensiell arbeidskraft* er et annet motiv for å ta inn unge. Det å ta inn unge via praksisplass, gir mulighet til å lære å kjenne folk over tid, og er et godt utgangspunkt for å avgjøre ansettelse. Praksisplass omtales av enkelte som et langt jobbintervju, slik denne informanten sier:

*«Så er det jo en god måte for oss, selvfølgelig, å teste dem ut. Det er jo alltid en risiko å rekruttere folk. Selv om vi tar referansesjekkene og har gode intervjuer så vet vi jo aldri, men her får vi jo faktisk mulighet å prøve de i flere måneder».*

For flere bedrifter finner vi at alle tre motivasjonsfaktorene ligge til grunn for å inkludere unge. Som en arbeidsgiver sier: *«For det er jo flerdelt dette her. Vi får hjelpende hender. Vi får rekruttert folk som vi lærer å kjenne over en periode. Og så er det jo et lite samfunnsansvar som vi drar med oss i dette her. Så det er en sånn tredelt sak».*

### **Holdninger til unge**

Det er to ulike posisjoner som kommer fram i materialet når det gjelder holdninger til unge. En posisjon er å betrakte *unge som formbare*, der de på godt og vondt formes av sine omgivelser og positive egenskaper vektlegges mer enn negative. Den andre og motsatte posisjonen er å se på unge som en gruppe de ønsker skal komme *ferdig formet* og gå rett inn i arbeidsoppgavene. Disse posisjonene reflekteres i hvordan de unge omtales, men sier også noe om hvordan de unge blir møtt, forstått og tilrettelagt for i bedriftene.

Synet på de *unge som formbare* handler om hva som kan ha formet unge i forkant av arbeidsforholdet. En av våre informanter sier det på denne måten: *«da når du er i kontakt med unge, og ser på hvor lite som skal til for å være på skjeve, altså så lite som skal til».* Han erfarer at det skal lite til for at unge kan komme skjevt ut. Andre omtaler hvordan de tror at unge kommer med holdninger som reflekterer foreldrene og hva de har med seg hjemmefra. Felles for disse er at de har en tro på at de som bedrift kan bidra til å forme de videre på en positiv måte. Bedriftene finner også verdi i slikt arbeid når de lykkes. Som en informant sier: *«Det er så artig når man ser folk som har kommet inn her og er så sjenert, de tør ikke å se deg i øyene, og de er her første gangen og skal prøve å komme seg inn i arbeid. Og så når det har gått tre måneder og man har ei evaluering, om det er med attføringsbedriften eller med NAV, så er det jo sånn at det er artig å vise frem, bare at de får vært i lag med noen»*

Flere arbeidsgivere observerte unge som kom med dårlig selvtillit, følelse av utrygghet og manglende mestring. De vektla at dette var viktig å jobbe med. De valgt å se de unge

med et positivt blikk, som en informant sier: «*Det er så mye flink ungdom, du må jo se dem og så må du lære deg å se det som er bra og ikke det som er dårlig. Det har jeg lært hjemmefra sant. Hvis du leter etter feil, så finner du dem. Men hvis du klarer å snu deg og lete etter det som de egentlig innehar og er bra*». Dette inkluderer også at selv om de unge kommer fra NAV, er ikke det noe som vektlegges spesielt, de er folk som andre.

Et annet perspektiv vi finner i materialet er forståelse av *de unge som ferdig formet*, der unge omtales i mer statiske termer og egenskaper som holdninger er noe de har, ikke noe de får. De erfarer unge med dårlige holdninger, der disse holdningene i liten grad oppfattes til å skapes og endres som en del av en livshistorie, i samspill med omgivelsene. Dette sier en av våre informanter: «*Hvis det er flinke folk i Norge så tar de utdanning, ja. Og da sitter du igjen med noen som ikke gidder noe og alt det der. Og så er de arbeidsledige og så prøver du å få de i arbeid, og så har de fått en holdning der det er vanskelig å få de til å komme på jobb*».

Unge som ferdig formet er likevel ikke bare en generell negativ holdning til unge, men kan også omhandle krav, spesielt for bedrifter som har høye krav til formalkompetanse, (utdanning og sertifisering), og unge som ansettes må tilfredsstille slike formelle krav og kommer mer ferdig formet av den grunn.

### **Læring av erfaring**

I intervjuene fremkommer det tydelig at virksomhetene vi snakket med *lærer av erfaring*. For bedrifter med gode erfaringer i inkluderingsarbeidet av unge, ble en vellykket prosess en belønning i seg selv. Dette ble et viktig bidrag for å fortsette med dette arbeidet. For kun en av bedriftene bidro negativ erfaring til at det var utelukket å prøve igjen. Denne bedriften hadde svært få, men utelukkende negative erfaringer med å ta inn unge (via NAV). Deres erfaring var at når de tok inn unge, fikk de mer igjen ved å ansette utenlandske unge.

I en bedrift med mange gode erfaringer sier vår informant følgende: «*Det gildeste vi vet, det er egentlig å få inn ungdommer med sosial angst. Og det er der avdelingen der [navn] er, har vært så gode fordi der får de tid til å ... altså, du trenger ikke snakkes til hver dag. De får tid til å venne seg til. Vi har løftet mange opp i de avdelingene*»

Bedriftene med bred erfaring med å inkludere unge, enten de kommer fra NAV eller de banker på døra, har så mange gode erfaringer, at dette bidrar til at de våger å fortsette arbeidet med å ta inn unge, på tross av de dårlige erfaringene som følger med. Bedriftene som har lang erfaring med å ta inn unge som har falt ut av arbeidslivet, har også erfaring med at dette kan lønne seg for bedriften. De ser på dette som en god investering på sikt, fordi som en av våre informanter sier: «*Og det er klart når du på en måte har bygget opp sånne personer og fått dem på plass igjen og inn i bedriften, så blir de mer lojal.*»

For disse bedriftene betyr en god historie likevel ikke at de får fast ansettelse etter utprøving eller arbeidspraksisperiode. Det er ikke alltid at bedriften har mulighet til å ansette, selv om kandidaten viser seg egnet. De får da med seg en god referanse videre og jobberfaring på CVen.

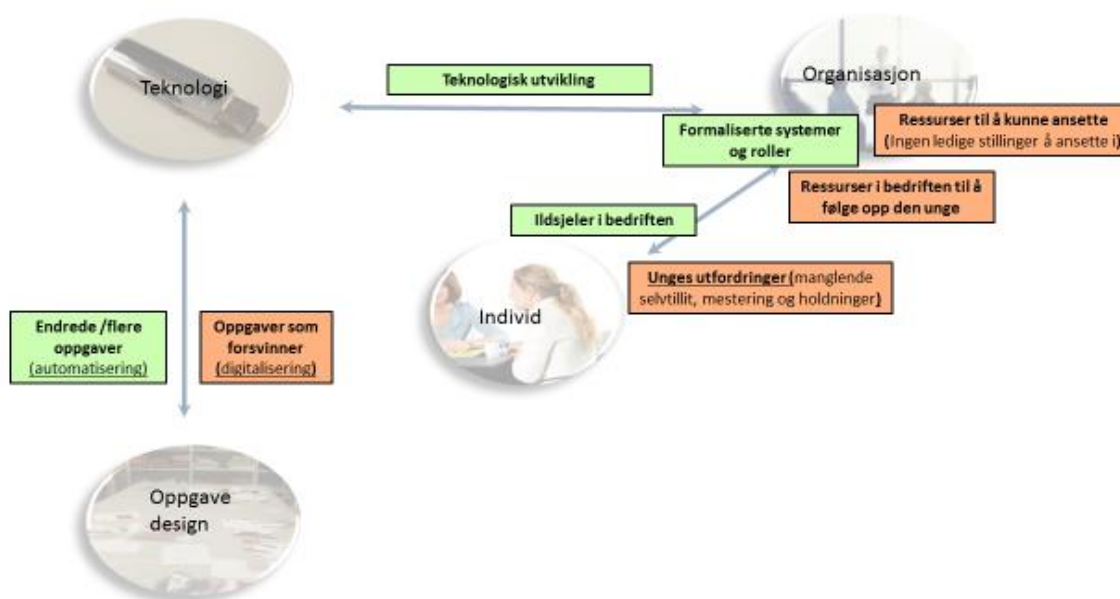
## 4.2 Organisasjonens handlingsrom og terskler for inkludering.

Forrige delkapittel synliggjorde at det foreligger noen underliggende verdier, holdninger og erfaringer i bedriftene som peker på virksomhetens villighet til å inkludere unge. Samtidig må bedriftene ha et tilstrekkelig handlingsrom for å klare å omsette viljen til praksis. Dette delkapitlet vil belyse forskningsspørsmålene: *I hvilken grad erfarer arbeidsgivere at deres organisasjon har handlingsrom og arbeidsvilkår til å rekruttere og inkludere unge? Og: hvilke barrierer opplever arbeidsgivere mot å ansette unge og hva kan bidra til å senke terskelen for å inkludere unge?*

For å belyse disse spørsmålene har vi benyttet oss av den sosiotechniske systemtilnærmingen (jfr. metodekapittel). Gjennom denne tilnærmingen finner vi tre overordnede tema, som kan belyse handlingsrom og terskler, der alle disse temaene omfatter mer enn ett domene i vår modell. Vi har for hvert tema presentert funnene i en figur, for å illustrere hva som utvider handlingsrommet for inkludering (grønn) og hva som barrierer for inkludering (rød).

### 4.2.1 Strukturer: Organisasjon og teknologi

Under det overordnede temaet: **Strukturer: organisasjon og teknologi**, fremkommer det gjennom analysen tre hovedkategorier: *formaliserte systemer og sentralt plasserte ildsjeler, ressurser i arbeidet og teknologisk utvikling*. Hver av disse kategoriene vil omtales i det følgende sammen med underkategorier. Sammenhengen mellom disse, er videre illustrert i figur 4-1.



Figur 4-1: Kategorier under det overordna temaet: *Strukturer: organisasjon og teknologi*.

### **Formaliserte systemer og sentralt plasserte ildsjeler**

Der en stor organisasjon synliggjør sine verdier gjennom strategier og *formaliserte systemer og roller*, kan mindre organisasjoner få handlingsrom gjennom at noen sentralt i organisasjonen brenner for saken, de har *sentralt plasserte ildsjeler*.

En *formalisering* av inkluderingsarbeidet er gjort i ett av konsernene, med en egen funksjon, en inkluderingsansvarlig i stab. Dette legger til rette for systematisk inkluderingsarbeid på et overordnet nivå, gjennom utvikling av egen metodikk. Informanten beskriver videre hvordan hver avdeling utpeker sin inkluderingsansvarlig. Disse får innføring og opplæring i hvordan de skal jobbe, med samlinger der inkluderingsansvarlige fra hele landet deltar. På denne måten tror vår informant at det blir tryggere å jobbe med dette, fordi de har konkrete rutiner og prosedyrer å jobbe etter.

I flere av de mindre bedriftene beskrives inkluderingsarbeidet med utgangspunkt i et personlig engasjement hos *sentralt plasserte ildsjeler*. En informant beskriver «*du trenger en person som har dette engasjementet. Og visst ikke han [navn] hadde vært der så hadde sikkert, det kunne lett ha duttet ut i sanden*». Sitatet referer til personlig engasjement hos en navngitt person i organisasjonen. Men det kan også, i de mindre bedriftene, være daglig leder.

### **Ressurser i bedriften til å følge opp den unge**

Til tross for gode erfaringer erkjenner bedriftene hvor *ressurskrevende* inkluderingsarbeidet er for bedriften, og de setter av mye tid til oppfølging. De *unge kan ha store utfordringer* som manglende selvtillit, manglende mestring og dårlige holdninger, og informantene forteller at hele spennet er tilstede, alt fra de unge som er kjempemotivert og stolt av å få jobbe, til de som ikke har lyst i det hele tatt. En informant beskriver hva de unge må lære:

*“Du må forklare dem det at når du går på do så sitter du ikke der i 25 minutter. Du må komme syv om morgenen. Så har de vært inne på... «nå har du trykka på den mobilen din 100 ganger i dag. Nå må du la den være». De fleste unge trenger faktisk en form for oppdragelse. Men det er ikke fordi det er noe galt med de. Det er bare rett og slett fordi de ikke vet bedre. Du må få de til å få forståelsen av at hvis du er vekk tre ganger på en dag, altså, halvannen time i løpet av en dag. Intervjuer: Er de mottakelige? Informant: De fleste er veldig godt mottakelige. De fleste er det. Men ikke alle. Nå er det en som har siste arbeidsuken neste uke. Akkurat for de tingene vi tok opp nå. Mobil og.. “*

Denne arbeidsgiveren peker på forståelse for og holdninger til å det å være i arbeid. Arbeidsgiverne erfarer også at de trenger oppfølging i forhold til generell mestring, som en informant sier: «*Men altså, en 23 åring må lære å gå på bussen. Har han ikke gjort det før så må noen lære han det og*».

En uttalt barriere for å ta inn unge som har falt utenfor er nettopp *ressursene* som kreves for å følge opp. En arbeidsgiver sier følgende: “*Vi pinner alt vi kan i administrasjonen for å overleve i dette landet, som produksjonsbedrift. Og da har vi liksom ikke en avdeling som kan være far til noen*”. Basert på egne og andres erfaringer med unge har de tatt en beslutning om at de enklest og lettest kan inkludere nye i bedriften ved å ta inn unge

polakker. På den måten slipper de unna oppdrageransvaret de mener følger med unge i dag. De anser ikke oppdragelse som sitt ansvar, og tilskriver oppgaven til NAV. Når ressursene er knappe og man ønsker å overleve i et stort marked er det liten vilje til å avsette tid og penger til det som informantene omtaler som å «være far til noen». Vi forstår dette slik at de ekstra oppgavene som kan knyttes til oppfølging og holdningsskapende arbeid rettet mot den unge er noe de ikke ønsker å pålegge sine ansatte, og prioriterer at ansatte utfører de ordinære oppgavene i bedriften. En daglig leder i en mindre bedrift peker også på at han kan konsentrere seg om lederjobben, noe som gjør det mulig for han å sette av ekstra ressurser overfor de unge. Han peker samtidig på at ledere i små bedrifter, der lederne har mange oppgaver å ta seg av inklusive det å delta i daglig drift, vil oppleve at dette vil være for krevende.

En annen barriere arbeidsgivere peker på, er at de ikke har mulighet til å gi unge fast ansettelse i etterkant av en praksisplass, altså *ingen ledige stillinger*, noe som blir en barriere mot å gi dem en praksisplass i bedriften i utgangspunktet. Arbeidsgiverne føler en forpliktelse overfor NAV og den unge til å følge opp praksisen med ansettelse og vegrer seg da for å i det hele tatt å ta inn unge. Som en informant sier: «*Hvis vi får en bra arbeidstaker får vi veldig mye igjen, og det er også veldig godt for bedriften vår å få inn mennesker. Men det ligger jo også et press på at vi bør skaffe de menneskene der en jobb. Og det presset der, det kan oppleves litt negativt fordi vi har ikke flere plasser.*»

Et spesielt karaktertrekk ved å være ung er at de gjerne er i overganger mellom ulike faser. Rekrutteringsprosesser og feilansettelser kan være kostbare, og en spesiell risiko knyttet til det å ansette unge arbeidstakere, er i følge våre informanter det at unge er uforutsigbare, de flytter ofte og automatisk ikke kan regnes som stabil arbeidskraft.

### **Teknologisk utvikling**

I materialet er det to trekk ved teknologisk utvikling som omtales når det gjelder inkludering av unge. På den ene siden er dette *robotisering og automatisering* som noe som bedriftene erfarer kan øke handlingsrommet. Derimot så beskrives *digitalisering* i all hovedsak som en barriere, og reduserer handlingsrommet.

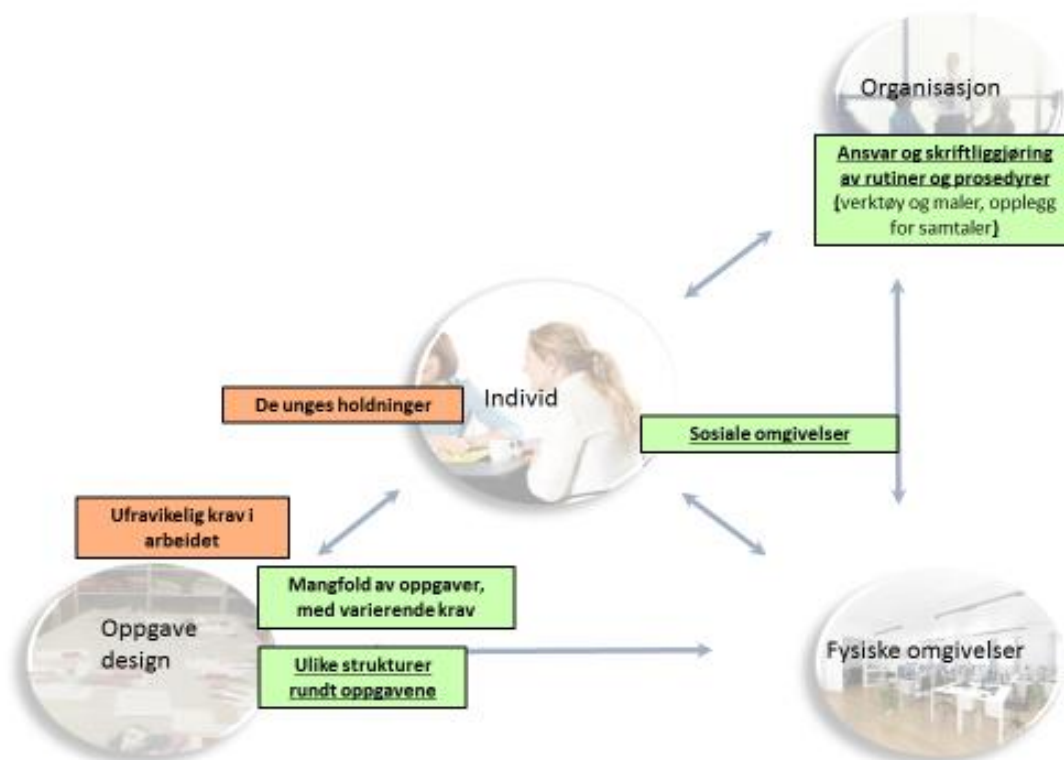
I vårt materiale er det produksjonsbedriftene som omtaler *robotisering og automatisering*. En arbeidsgiver beskriver det som at man må beherske både computer og kunne holde golvet reint. De erfarer derfor at teknologisk utvikling bidrar til et større mangfold av oppgaver, ikke ett bortfall av oppgaver. En bedrift bruker sveiseroboter i sin produksjon. De unge introduseres for oppgaver i tilknytning til robotene på lik linje med andre oppgaver. En oppgave i tilknytning til sveiseroboten er programmering. Vår informant i denne bedriften sier dette: «*Det er klart det tar dem fort de her guttungene vet du. At de kan programmere ut på stasjonene, visst dem er nysgjerrige*». Sitatet viser at enkelte bedrifter erfarer at unge tar ny teknologi lett. I det samme intervjuet henvises det videre til at dette er et område der det kan være utviklingsmuligheter. Dersom dette er noe de liker og mestrer kan et utdanningsløp mot ingeniørfaget og utviklingsavdelingen være en karrierevei i bedriften.

Det er kun én bedrift som opplever ny teknologi, da i form av *digitalisering*, som en av de store utfordringene og barrierene for inkludering av unge. Det er også den bedriften som har de høyeste kravene til formell kompetanse. Vår informant sier dette: «*Nei, det er ikke så lett for den gruppen. Det er det ikke. Og som jeg sa, færre og færre oppgaver*

som tidligere krevde manuell behandling, de blir jo i større og større grad automatisert, ikke sant. Og nettbasert og digitale løsninger som kommer inn». De erfarer at enkle administrative og manuelle oppgaver de hadde før, har forsvunnet på grunn av digitalisering og nettbaserte løsninger. Derfor opplever de at de ikke har oppgaver å tilby til unge som står utenfor eller mangler formell kompetanse.

#### 4.2.2 Planmessighet i arbeidet med de unge

Det andre hovedtemaet som fremkom i analysen av handlingsrom og terskler kan omtales som **planmessighet i arbeidet med de unge**. Bedrifter som inkluderer mange unge beskriver formaliserte og ikke-formaliserte grep i sitt inkluderingsarbeid, men som har til felles en systematikk i møtet med den unge, og i tilretteleggingen for møte mellom den unge og bedriftens organisering og oppgaver. Her finner vi underkategoriene *ansvar og skriftliggjøring av rutiner og prosedyrer, sosiale omgivelser og samarbeid, mangfold av oppgaver med varierende krav, ufravikelige krav og de unges holdninger*. Figur 4-2 viser en illustrasjon av de underliggende kategoriene under dette hovedtemaet.



Figur 4-2: Kategorier under det overordna temaet: Planmessighet i arbeidet med de unge.

#### Ansvar og skriftliggjøring av rutiner og prosedyrer

Vi omtalte i delkapitlet som omhandler ressurser at en av de store virksomhetene i vårt materiale har en egen inkluderingsansvarlig. En slik person kan da bli en viktig bidragsyter, med et dedikert ansvar til å utvikle systematikk i arbeidet. Slik har virksomheten fått *verktøy og maler* for når og hvordan gjennomføre samtaler, hvordan

sette målsetninger og evaluere. Vår informant beskriver innholdet i den *innledende samtalen* de har med hver enkelt ung som kommer gjennom arbeidspraksis: «*Hva er det som har gjort at dem er dem de er i dag? Hva er de gode på? Hva er styrkene? Hva kunne de ha tenkt seg å ha utviklet mer på? Litt mer der for å legge opp løpet...[...]... Da vet jeg at hvis vi skal starte opp en praksisperiode så vet jeg hvordan jeg skal tilpasse opplæringen. Hva skal jeg ta hensyn til, hva skal jeg legge fokus på for å nå målet best mulig. Så mye blir avklart i den prosessen her. Kjempeviktig samtale*». En slik samtale skal gjennomføres med alle som til butikkene i kjeden. Denne samtalen skal bidra til å kartlegge den enkelte både med hensyn på erfaring men også hva de har med seg av ballast, og hva de måtte ha av fysiske og psykiske utfordringer, også for å vite hvordan de må sette inn ressursene.

Ikke alle bedrifter kan referere til skriftliggjorte rutiner og prosedyrer i oppfølgingen, slik som virksomheten over. Likevel beskriver informantene en systematisk tilnærming til den unge, som inkluderer innføring og opplæring, vurdering av oppgavene som passer og sosiale vurderinger, slik vi beskriver det i det følgende.

### **Sosiale omgivelser og samarbeid**

En vurdering som gjøres er knyttet til de *sosiale omgivelsene* til den unge. Ulike aspekter ved avdelingene settes opp mot den unges behov, bakgrunn og evner. Det kan være at de finner noen de har noe til felles med, eksempelvis alder, og som de fungerer godt med sosialt. En informant beskriver det slik: «*Hvor gammel hun var, tipper hun var 18-19 år. Så spurte jeg henne hvordan det gikk*” Jo, det var veldig gøyalt arbeid, men det var forferdelig kjedelig i pausene”. Så sier jeg ”Ok, hva er det da?” , ”Nei, de sitter jo å snakker om barnebarna og det i jo i grunnen meg” ... [...]...vi prøver å være bevisst på at vi setter de en plass der vi tror miljøet passer». Sitatet peker på viktigheten av å sette sammen avdelinger slik at det er spredning i alder. Da kan de oppnå at avdelingene fungere bedre sosialt og at ansatte i alle aldre kan finne sin plass. I tillegg omtaler bedriftene at spredning i alder er viktig i forhold til overføring av erfaring og kompetanse, og i forhold til disiplin.

En annen vurdering når de unge skal inkluderes er *samarbeid*. Enkelte bedrifter beskriver at de organiserer arbeidet i team, og har klare tanker om hvordan teamene settes sammen, og hvordan eksisterende team fungerer i forhold til å inkludere unge. En informant beskriver det slik: «*så vil jeg vite bakgrunn. Jeg vil sette sammen de folkene som skal være sammen om å bygge dem opp igjen, sant? Visst du setter sammen feil så får du det ikke til. Nei. [...]... dem stiller heldigvis ikke så mye spørsmål om historikken deres, de er mer opptatt av å hjelpe dem.*»

### **Mangfold av oppgaver med varierende krav**

Det å ha et *mangfold av oppgaver, med varierende krav* gir muligheter for progresjon og fremkommer som en viktig faktor i bedriftens arbeid med å inkludere unge. Arbeidsgivere med stort handlingsrom i form av mangfold av oppgaver og varierende krav, vektlegger hvordan de balanserer mellom oppgavens krav og den unge.

«*Hvis jeg vet at de er dårlige på papir så setter jeg dem ikke på det. Når jeg vet bakgrunnen, setter jeg dem på praktiske oppgaver sånn at de får lykkes med det og så kjøre vi gradvis innpå. Ikke vits å sette dem på noe du vet at de snubler på etter noen få dager, sant?*»

Sitatet over viser hvordan vår informant vurderer ferdighetene til den unge og finner oppgaver i tråd med dette. Et viktig aspekt er hvordan bedriftene omtaler hvordan de vektlegger progresjon i oppgaver, der de lar den unge starter med enkle oppgaver og gis tid og rom til å mestre oppgavene og bli trygge i miljøet, før de går videre. De erfarer at noen kandidater mestrer oppgavene og finner seg til rette svært raskt. Andre har de måttet bruke lengre tid på. Resultatene peker derfor på progresjon i oppgaver og muligheten de gis til å bli trygge og mestre oppgavene fra starten av som viktig for inkludering. Bedriftene som lykkes klarer på den måten å ta utgangspunkt i den enkeltes ferdigheter. Andre vektlegger hvordan de leter etter motivasjon når de vurderer hvilke oppgaver de skal få innledningsvis.

Et krav ved mange oppgaver, som trekkes fram av flere informanter, er det å samarbeide med eller forholde seg til andre mennesker, ikke bare kolleger, men også kunder. En spesifikk utfordring som kommer opp blant våre informanter er det som omtales som sosial angst. En informant beskriver *“Vi trenger ikke vite veldig mye når vi ansetter folk, men hvis de har sosial angst så skal du i hvert fall ikke plassere de en plass der de må forholde seg til 8 -10 personer hver dag. Vi skal ikke gjemme de vekk heller, fordi de må jo lære seg til”*.

Sosial angst ble ikke beskrevet som en barriere i inkluderingsarbeidet av denne bedriften, selv om virksomheten i stor grad baserte seg på salg og var kunderettet. Dersom det var kjent for arbeidsgiver at den unge sliter med sosial angst, handlet det om å starte med oppgaver som ikke inkluderer kunder eller krever for mye sosial kontakt med andre. Når de ble trygge i oppgavene og trygge med de få man hadde rundt seg, så ble de også mer trygge i kontakten med andre, som medførte at de erfarte at de kan behandle kunder på sikt.

#### **Oppgavene som bedriften utfører - ufravikelige krav**

Dersom de fleste oppgaver har *ufravikelige krav* blir ansettelse av unge med liten kompetanse og erfaring lite aktuelt. Dette kan ha med kompetansekrav å gjøre eller krav til sertifisering. Samtidig så kan det også være ufravikelige krav i oppgavene, som ikke er formelle krav. Som en informant sier:

*«Det begynte med; hun hadde ikke klær å være ute i, og hun ble borte de dagene ungene skulle ha ute-dag. Og ja, hun har ikke vært her på fem ganger. Og da tenker jeg, da er det litt sånn at det har ikke vi behov for. Altså i en arbeidssituasjon så ville ikke det ha vært akseptabelt uansett»*

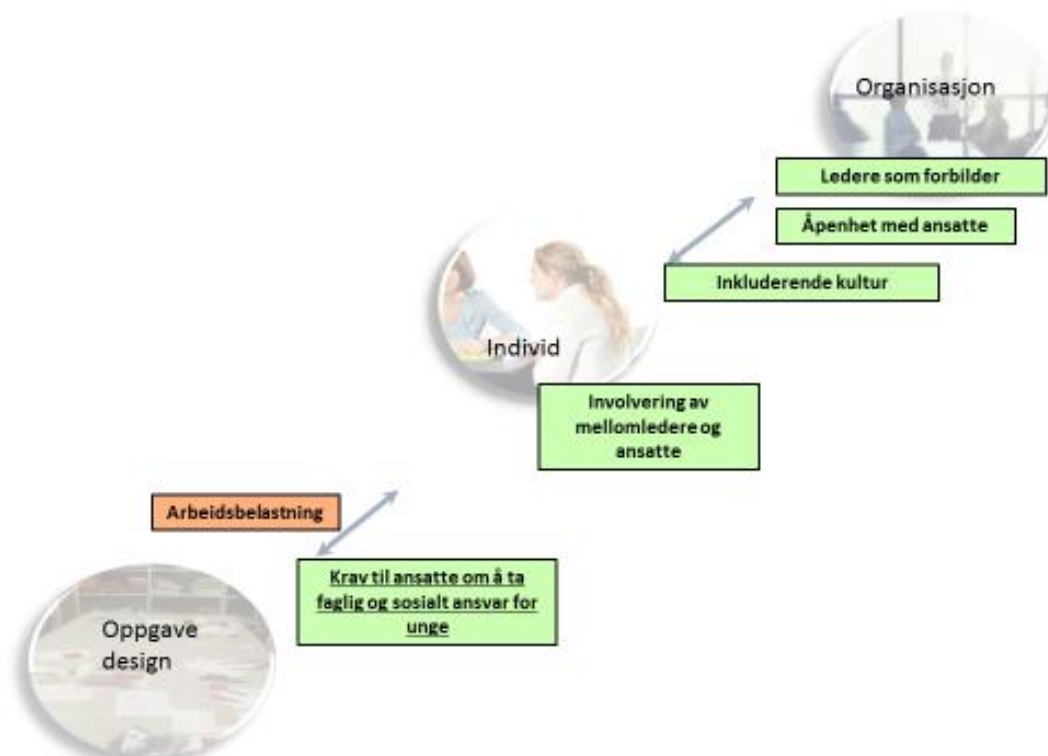
Når den unge ikke evner eller har motivasjon til å imøtekomme de enkleste krav som oppgaven stiller, er det grunnlag for å avslutte arbeidsforholdet etter denne bedriftens syn. Til tross for at mange bedrifter strekker seg langt, har selv de enkleste oppgavene noen grunnleggende krav som må oppfylles (som i sitatet over: oppmøte og riktige klær), i tillegg til at den unge utviser liten vilje til å imøtekomme disse kravene. Når disse premissene ikke er til stede, har bedriften få virkemidler igjen for å drive inkludering.

#### **4.2.3 Organisasjonens kultur for inkludering**

Det tredje hovedtemaet som fremkom i analysen av handlingsrom og terskler kan omtales som **organisasjonens kultur for inkludering**. Figur 4-3 viser en illustrasjon av de underliggende kategoriene i denne hovedkategorien, som omfatter ulike aspekter



knyttet til ledelse og involvering av ansatte i inkluderingsarbeidet som med en fellesnevner kan benevnes som kultur. Underliggende kategorier her er *inkluderende kultur, ledere som forbilder, involvering av ansatte, ansattes oppgaver og roller-krav til faglig og sosialt ansvar og arbeidsbelastning*.



Figur 4-3: Kategorier under det overordna temaet: Organisasjonens kultur for inkludering.

### **Inkluderende kultur**

En av grunnene til at en arbeidsgiver mener de lykkes med sitt inkluderingsarbeid er fordi de har utviklet en *inkluderende kultur* over tid, og vedkommende sier: «så det handler litt om kulturen i bedriften som faktisk er sånn at folk er veldig opptatt av å lære opp og ta vare på folk. Så hvis det er unge folk som på noen måte har slitt litt, sant? ...[....]... I forhold til selvtillit og den biten og passe på at dette her er i orden. Helt enestående spør du meg da. Og det er ikke noe sololøp fra min side, det er kulturen i bedriften som gjør at de tar tak i folk. Og passer på at det er i orden. Og det er jo eierskap, eierforholdet». Informanten beskriver at over tid helt tilbake fra bedriftens start har det utviklet seg en ivaretagende kultur blant de ansatte, der bedriften etter hvert har blitt kjent for godt arbeidsmiljø. Sitatet viser at informanten oppfatter at de ansatte selv bidrar til å ta vare på folk, inklusive de som sliter. Tilsvarende finner vi også i en annen bedrift, der vår informant omtaler stemningen på gulvet som avgjørende, der mange av de unge som kommer på praksisplass trives og gjerne vil være. For begge disse bedriftene kan det synes som om de har klart å bygge en kultur som evner å se mennesker og evner å skape trygghet. Selv om disse to bedriftene skiller seg ut, fordi de spesielt omtaler kulturen, går det igjen i flere intervjuer der våre informanter erfarer at ansatte er imøtekommende og villige til å hjelpe.

### **Ledere som forbilder**

I intervjuene vektlegges videre ledelse og lederrollen. Dette kan knyttes til lederadferd og formidling/åpenhet. En arbeidsgiver beskriver hvordan han selv *går foran med ett godt eksempel* når han er ute og snakker med de unge:

*«Et klapp på skulderen, det er veldig greit å bli sett. Og trivselsbiten gjør at man får selvtilliten inn. Og det gjør jeg med folk jeg vet som kanskje sliter med noe. Så når jeg passerer dem klapper jeg dem på skulderen og lurur på hvordan det er med dem. Og da kan de si at de har det ikke så særlig bra i dag, ikke sant? Og da stopper jeg opp og tar en prat. Og det tror jeg er forebyggende i forhold til fravær. Garantert. Livet har ikke gått helt rett frem for dem. Og den psykiske biten er knallhard».*

Et annet grep som arbeidsgivere omtaler er *åpenhet* med de ansatte. *“Vi er åpne med alt og sier at disse kommer inn på tiltak og at de trenger... de kan ikke gjøre sånn som andre, de må få en opplæring, de må få litt tid på seg...[...]... Hvis vi er åpne med de som er ansatte så går det helt fint”.* Åpenhet kan handle om å fortelle om de som kommer på tiltak, og fortelle hvilke behov de har. Et annet aspekt ved åpenhet er å vise ansatte at de som arbeidsgiver ikke spekulerer i billig arbeidskraft, gjennom å redusere antall ansatte eller gi ansatte lavere stillingsprosent, samtidig som man tar inn unge i praksisplass.

### **Involvering av ansatte**

Ett grep som flere arbeidsgivere benytter i arbeidet med å skape en god inkluderingskultur er *involvering av mellomledere og ansatte* når det kommer nye og unge inn i teamet / avdelingen. En arbeidsgiver beskriver det slik:

*«Da kobler jeg på de avdelingslederne, teamlederne som er ansvarlige for det området. Går gjennom med dem først. Og forteller dem om personene. Fordi dem er med og plukker ut sammen med meg. For det er vesentlig. Så da gjør vi det sammen og da kartlegger vi en del folk. Og så blir vi enige om å prøve det .....»*

På denne måten mener en arbeidsgiver at de både får et eierforhold til prosessene, men også at de blir ansvarliggjort når det gjelder de unge som nye kolleger, noe som får betydning for oppfølgingen den enkelte unge får. Han sier selv at han ikke kan trå inn og bestemme hvem de skal jobbe med.

### **Ansattes oppgaver og roller**

Arbeidsgivere som tar inn unge beskriver mange aktiviteter knyttet til opplæring, oppfølging, holdningsskapende arbeid og koordinering internt og eksternt. Dette berører oppgavene til mange ansatte. Dette gjelder ikke bare for administrativt ansatte, men også de ansatte som utfører bedriftens kjerneoppgaver. De blir derfor også sentrale, fordi inkludering av unge griper direkte inn i deres arbeidshverdag og deres oppgaver. En informant fra en produksjonsbedrift sier dette:

*«Ellers så blir dem jo satt i de arbeidsoppgavene som er på stasjonene, for eksempel, visst de skal jobbe med monteringsoppgaver så blir de lært opp av den fadderer eller den teamlederen som er der».*

Når de unge kommer inn i en avdeling skal de læres opp, gjerne med utgangspunkt i en avtalt plan, der dette involverer både teamledere/avdelingsledere og kolleger. Sitatene

viser at ledere og kolleger tillegges både et *faglig og et sosialt ansvar* for den unge som en del av oppgaveutførelsen, og mange bedrifter uttaler en forventning om at både ledere og kolleger skal involvere seg i de unge, gjennom at de får dette konkrete ansvaret. For de bedriftene som tar inn mange unge, blir dermed inkluderingsarbeid en del av oppgaveutførelsen til de faste ansatte. En arbeidsgiver vektlegger i den sammenheng at dette ansvaret gir rom for utvikling og læring også for den ansatte selv. Videre så kan det bety at eksempelvis en avdelingsleders tette oppfølging med enkelte unge, gjør at andre ansatte får vise seg fram og gis rom til å ta mer ansvar, ifølge vår informant. På den måten blir inkluderingsarbeidet et gode for alle ansatte, fordi det kan bidra til nye oppgaver og nye utfordringer.

Samtidig beskriver også arbeidsgivere en sårbar grenseoppgang mellom meningsfylt tilrettelegging og merarbeid for ansatte dersom unge ikke tar tak i arbeidsoppgavene som forventet og/eller påfører sine kolleger ekstra *arbeidsbelastning*. *“Det som jeg ser på alle i hele huset, hvis folk ikke kommer på tiden så er det irritasjon. Stor irritasjon. Eller hvis de går for tidlig til pauser og forskjellige ting. Altså, de føler at de får goder som ikke de ansatte får. At du kan gå tidlig og ingen sier noe. Og komme seint om morgenen og ingen sier noe. Da blir det fort urolig”*. Dette underbygger også viktigheten av at ansatte involveres og får eierskap til inkluderingsarbeidet og at dette balanseres opp mot den generelle arbeidsbelastningen den enkelte ansatte har.

#### **Oppsummering: Organisasjonens handlingsrom og terskler for inkludering**

Verdibaserte strategier og vilje sentralt i organisasjonen åpner opp organisasjonen for å inkludere. Dette bidrar til at det settes av ressurser til å jobbe systematisk med den enkelte unge, i alle ledd i organisasjonen. Den unge plasseres inn i organisasjonen sosialt og oppgavemessig, basert på ulike vurderinger der hva den unge kan mestre, progresjon og sosiale omgivelser er en del av vurderingen. For bedriften synes det å ha varierte oppgaver spesielt viktig fordi de innledningsvis kan finne oppgaver som passer til hva den unge kan mestre. Inkluderingsarbeid handler videre både om kultur, ledelse og medvirkning.

Handlingsrommet reduseres av manglende ressurser fordi de unge krever tett oppfølging, noe som både ledere og ansatte må ta ansvar for. Dette kan medføre for stor belastning. Videre bidrar mangel på eller tap av ufaglærte oppgaver, som en del av digitaliseringsprosesser, til at enkle oppgaver som kan være godt egnet til å starte med for den unge og skape mestring forsvinner, og som reduserer bedriftenes muligheter for å begynne med enkle oppgaver og skape progresjon.

### **4.3 NAV sin rolle**

Det forrige kapitlet omhandlet bedriftens handlingsrom og vi har oppsummert hva som øker og hva som reduserer deres opplevde handlingsrom for inkludering. Denne delen vil besvare problemstillingene: *På hvilken måte erfarer arbeidsgivere at NAVs arbeid og virkemidler knyttet til unge treffer deres behov?* og *Hvilken kunnskap erfarer arbeidsgiverne at NAV har om arbeidsgiveres handlingsrom når det gjelder rekruttering av unge?*

### 4.3.1 Samarbeidet med NAV – rekruttering

#### **Arbeidsgiver som den aktive parten – ønske om et mer proaktivt NAV**

For bedrifter som tar inn mange unge fra NAV, var kontakten gjerne innledet med en henvendelse fra NAV angående en spesifikk kandidat som NAV har lurt på om bedriften hadde plass til. I det videre samarbeidet tar noen arbeidsgivere jevnlig inn unge på utprøving gjennom NAV (med et fastsatt antall i halvåret), mens andre melder inn når de har behov for arbeidskraft eller har mulighet til å ta inn noen på arbeidsutprøving. Enkelte av bedriftene beskrev at de ikke benytter seg av NAV ved rekruttering, men tar kontakt med NAV i etterkant dersom de mener de kunne ha bruk for bistand i form av virkemidler.

En arbeidsgiver beskriver kontakt med NAV når bedriften trenger arbeidskraft, men at det er *de som arbeidsgiver som etterspør arbeidskraft som er den aktive parten*. Arbeidsgivere savnet et NAV som var mer proaktive og på dem. En av arbeidsgiverne forteller at det noen ganger blir til at han tyr til bemanningsbyråer der han like gjerne kunne gått til NAV for kandidater.

*«Jeg tror det er tilgjengeligheten. Når jeg står og har behov for en person med gaffeltrucksertifikat, så ringer jeg jo bemanningsbyrå istedenfor å ringe NAV, for eksempel. Og jeg har tett samarbeid med dem sånn at de kjenner bedriften, han vet hva jeg spør etter når det er til den produksjonslinjen. Så derfor bruker jeg dem til det. Det og kunne NAV være, men da må de være mye mer aktive, der de driver bedriftssalg».*

Vedkommende erfarer at bemanningsbyråene er lett tilgjengelige og kjenner bedriften i større grad enn hva NAV gjør. Informanter peker på at NAV kunne lære litt av bemanningsbyråer. En arbeidsgiver beskriver derfor:

*«De kunne vært på meg. «Skal vi samarbeide. Vi har en del kandidater, hva er du ute etter?» Det hadde vært fantastisk. Ja. Og når jeg startet her så var det jeg som tok kontakt med dem og så fikk jeg et møte med NAV-sjefen og da begynte ballen å rulle. Så syns jeg også at NAV, de burde også reise ut til bedriftene i større grad og snakke mer med de. Og være mer på».*

#### **Kunnskap om bedrift og kandidat, match mellom bedrift og kandidat**

Et annet aspekt som arbeidsgivere omtaler som en utfordring er NAV sin kunnskap om bedriften. De opplever at NAV ikke kan nok om bedriftene de rekrutterer til. Vi omtalte over sammenligningen informantene gjør med bemanningsbyråer. De peker samtidig på utfordringene NAV kan ha med å arbeide som et rekrutteringsbyrå når en ikke har den samme spesialiserte kompetansen.

*«Jeg synes jo selvfølgelig det er spennende når NAV nå begynner å se seg selv mer som et rekrutteringsbyrå, men jeg ser også at det kan være en vanskelig ting for dem. For det spørres om ikke de må spesialisere seg på noen kunder og ikke bli for bred. For skal du bli et godt rekrutteringsbyrå, så må du kjenne bedriften som du skal jobbe mot veldig godt».*

Fordi NAV mangler kunnskap om bedriftene de sender kandidater til erfarer bedriftene at kandidater som kommer via praksisplass ikke har vært klar over hva som venter dem på arbeidsplassen. Dermed har det blitt en «mismatch» når den unge starter i jobben.

Videre beskriver arbeidsgivere at kandidater ikke har vært tilstrekkelig avklarte når de kommer fra NAV. Problematikk som lese- og skrivevansker har ikke vært avdekket, og ført til både utfordringer for bedriften og ugreie situasjoner for de unge.

*«Ja, for eksempel det enkle som vi har i forhold til lese- og skrivevansker. Jeg opplever at veldig stor andel av de som kommer til oss har de utfordringene og at det å søke etter politiattester eller ordne CVer er vanskelige ting. Jeg tenker det kan være lurt at dem har en gjennomgang før de sender dem ut i bedrifter. For hvis vi ikke på en måte klarer å knekke det med engang så virker du... Når du ikke klarer å levere det som forventes så virker du sløv, du virker unnvikende, det virker ikke som du er interessert. Og så er det kanskje ikke det dreier seg om i det hele tatt. Så det er tilbakemeldingen jeg gir til dem. Jeg håper at de tar bedre tak og kartlegger mer».*

Bedriftene der NAV har vært inne og satt seg godt inn i hva arbeidet i bedriften består av, har bedre erfaringer med kandidatene. Forut for dette har de stilt krav til NAV, om at arbeidsgiveren skal komme og presentere bedriften for NAV, nettopp for at NAV skal få tilstrekkelig innsikt i bedriften til å skaffe de riktige kandidatene for dem, og gode avklaringer med NAV rundt hva bedrifter faktisk trenger.

Flere arbeidsgivere forteller om sine grep for å sikre gode match mellom kandidat og bedrift. En arbeidsgiver får kandidatene via sin IA-rådgiver, og forteller hvordan de utarbeidet kriterier for dette arbeidet:

*«Vi samarbeider med de, så IA-rådgiveren vår, hun var her hos meg en hel dag, hvor vi gikk gjennom hele bedriften sammen. Vi gikk gjennom alle avdelingene. Så har hun laget et spørreskjema med mange spørsmål som hun da stiller hvis en NAV-veileder ringer. Så stiller hun de spørsmålene der og så har hun delt opp på alle avdelingene. Men det er et bra silesystem da. Også for at ikke kandidaten skal komme og tro at det er noe helt annet».*

En annen arbeidsgiver forteller at de sammen med NAV har utarbeidet profilmatch, en beskrivelse til hjelp for å finne egnede kandidater. Det å ha en god match er essensielt både for bedriften og for kandidaten, ifølge arbeidsgiveren.

*«Vi har jobbet mer og mer sammen om det vi kaller en profilmatch. Sånn at det er en kandidat som kanskje matcher bedriftens verdier, holdninger, kultur. Grunnen til det, det er litt tosidig. Det ene er at man har en større sjanse for å lykkes med en som ønsker å jobbe her. Det andre er at hvis man tar en kandidat og kjører han inn i systemet vårt, og så har vedkommende kanskje ikke de forutsetningene for å lykkes, så er det en taper her, det er kandidaten».*

Det å kjenne godt til arbeidsoppgaver og bedrift fremheves som helt essensielt for at NAV skal finne de riktige personene til arbeidsgiverne. Å bruke tid sammen bedrift og kontaktperson i NAV, for å skape bedre forståelse for oppgaver, arbeidsvilkår og rammebetingelser kan derfor være en god vei videre, basert på bedriftenes erfaringer. Videre så skaper godt samarbeid nye grep og metoder for hvordan bedre sikre at kandidat og bedrift passer sammen.

#### 4.3.2 Samarbeidet med NAV - kommunikasjon og samarbeid

Arbeidsgivere vi ikke rekrutterte via NAV, forteller gjennomgående om flere utfordringer når det gjelder kommunikasjonen med NAV, herunder kommunikasjonen rundt og med kandidater de har fått fra NAV, sammenlignet med arbeidsgivere vi rekrutterte etter forslag fra NAV.

*Manglende kontinuitet i kommunikasjonen og samarbeidet med NAV* er en utfordring arbeidsgiverne omtaler. En av arbeidsgiverne forteller om hvordan de unge som er tatt inn stadig får nye veiledere:

*«Når vi har vært på NAV, og snakket med kandidatens fastlege for eksempel, så har personen her [fra NAV] vært med ikke sant? Og vært de som åpnet dørene for meg inn i NAV systemene. Og det ikke vært særlig altså, jeg sier det på den måten. For dem som er i en vanskelig situasjon hvor man sliter med å mestre jobben og sitter og får nye veiledere eller ny kontaktperson, gang etter gang. Jeg forstår godt at det kan være rimelig håpløst altså. Det er ikke jeg imponert over, på ingen måter»*

Arbeidsgiveren opplever her at det har vært mange NAV-ansatte inne i bildet rundt en kandidat, og at dette har vært uhensiktsmessig fordi en som arbeidsgiver stadig må sette nye inn i saken og bedriftens rammevilkår, noe som oppleves som ressurskrevende for bedriftene. Men de ser også at det kan være krevende for de unge.

Viktigheten av å ha en *fast kontaktperson* i NAV, ble trukket fram som avgjørende. Flere arbeidsgivere sa at det var avgjørende å ha *én kontaktperson hos NAV for hver kandidat*. De som har bygget opp kommunikasjon med en NAV-kontakt, opplever for det første at de unge som kommer inn i bedriften gjennom NAV passer godt inn. En arbeidsgiver beskriver:

*«Nei, det som har fungert er jo, det er jo primært vår kontaktperson i NAV vi har kontakt med. Vi er flinke til å prate sammen. Vi prater sammen to, tre ganger i uken, ved siden av mailer. Er det et eller annet så tar jeg det med henne på telefon og vice versa. Så vi har vært heldige. Jeg kjenner ikke NAV systemet, men jeg vil tro at når hun får arbeidssøkere ut i arbeid så leverer hun en god vare. Og så lenge vi er flinke, eller har hatt flaks da, og levert en del arbeidstakere av hennes kandidater, så tror jeg det er så enkel matte. At da er hun enda nøyere neste gang. Så vi har et produktivt samarbeid».*

*Tett kontakt med saksbehandleren til kandidaten* kan være nyttig underveis når de unge til dels kan ha store utfordringer: En arbeidsgiver beskriver *«Som jeg fikk ett direktenummer til, så når han ikke møtte opp på arbeid så ringte jeg til henne. Så møtte hun opp på trappen og hentet han. Vi fikk han gjennom og i dag så har han fast arbeid, så vi fikk reparert han.»* Gjennom tett samarbeid og kommunikasjon mellom bedrift og kontaktperson i NAV, der også kontaktpersonen var aktivt involvert i den unge, klarte de å få til et godt resultat til slutt.

### 4.3.3 Samarbeidet med NAV – virkemidlene hos NAV

#### **Ordningene de har kjennskap til**

Det går igjen blant mange arbeidsgivere at de ikke vet helt hvordan virkemidlene fungerer og de uttaler selv å være usikre på hva de kan få bistand til. Tilskudd til lønnsutgifter og arbeidstrening/praksis er de virkemidlene som bedriftene benytter seg mest av og kjenner best til. Flere av arbeidsgiverne forteller at de har kandidater «på utprøving», og viser trolig her til tiltaket «arbeidstrening», hvor personer kan få støtte fra NAV til å jobbe i virksomhet inntil ett år<sup>12</sup>. Mentorordning er det tredje virkemiddelet som noen bedrifter benytter seg av. En av arbeidsgiverne beskriver «*Det å kunne gi sånne mentorstillinger, [er et] helt fantastiske tilbud som de har*». En annen av arbeidsgiverne har pr i dag to unge som har mentor, og beskriver hvordan det fungerer for dem:

*«Ja, mentorens rolle er jo å bli hans nærmeste kontaktperson. Ja, altså det står veldig fint skrevet i papirene fra NAV, dette her. Hvordan du skal ha morgenmøter hver morgen og litt sånne ting. Oppstartsmøte. Du skal planlegge hvordan dagen skal være. Men sånn som han ene, han kjenner rutinene godt og han har da en mentor som er tilknyttet han hvis det skulle være noe hvis det skulle oppstå en situasjon, et eller annet, så blir han hans nærmeste kontaktperson».*

Når enkelte av arbeidsgiverne beskriver sine ønsker til NAV, er det flere som kommer inn på at de ønsker seg en form for tilskudd til oppfølging av den unge. De beskriver noe som kunne vært mentorordningen, og det virker altså som at de ikke har kjennskap til at denne ordningen finnes.

Det å ha for lite kunnskap om hvilke virkemidler NAV har å tilby, kan bli en barriere, ettersom en ikke er klar over hva NAV kan bidra med. Bedriftene påpeker at de kanskje har for lite kunnskap om unge og hvilke muligheter de som bedrift har, slik som en arbeidsgiver som erfarer at han vet lite om lærlingeordningen og hvilke muligheter de har i sin bedrift til å kunne ta inn lærlinger. Han erkjenner at dersom han visste mer om det å ta inn lærlinger, kunne det vært en mulighet for bedriften til å ta inn flere unge.

#### **Ressurser**

Vi beskrev i kap 4.2.1 at et sentralt aspekt ved bedriftens handlingsrom er evne til og muligheter for å sette av ressurser, fordi de unge krever tett oppfølging i bedriften. Noen av arbeidsgiverne forteller at de hadde ønsket seg at NAV tok seg av all oppfølging dersom de hadde tatt inn unge, ettersom de ikke har ressurser til å følge dem opp så tett som de mener de må. Bedriftene fremhever derfor at det er gjennom virkemidlene i NAV de har muligheten til å ta inn unge. I sitatet under får en arbeidsgiver spørsmål om muligheten for å ta inn en kandidat uten tilskuddene fra NAV.

*«Nei, vi hadde ikke turt. Sånn som den siste jeg ansatte nå i høst. Hun er 23 år nå, men hadde slag som 19-åring. Har helt klart noen utfordringer i forhold til det. Men den*

---

12 For personer med funksjonsnedsettelse kan varigheten økes med inntil 6 mnd. (<https://www.nav.no/no/Person/Arbeid/Oppfolging+og+tiltak+for+a+komme+i+jobb/Tiltak+for+a+komme+i+jobb/Relatert+innhold/Arbeidstrening#chapter-3>)

*største utfordringen som vi så på et tidlig intervjustadium, det er jo det at man har vært ute av de sosiale rammene lenge».*

På den positive siden erfarer arbeidsgivere at NAV-virkemidlene som utprøving via arbeidstrening eller arbeidspraksis og lønnstilskudd bidrar til å redusere risiko. Dette kan knyttes både til ressursbruken og at alt ansvar for å lykkes ikke faller direkte på bedriften. En arbeidsgiver beskriver at de har inne unge på arbeidstrening, som de vurderer om de etterpå skal ansette. *«Nå har vi jo to inne nå som er på utprøving, og de betaler vi ikke en krone på. Og de skal gå til desember. Så tar vi en vurdering om vi skal bare overta de og så gi de fast ansettelse».* Denne prosedyren virker å være vanlig i bedriftene. Hvorvidt den unge får en fast ansettelse i etterkant av arbeidstreningen avhenger like mye av den unges prestasjon og egnethet i jobben, som bedriftens rammebetingelser og mulighet for å gi ansettelse.

Som tidligere nevnt i 4.2.1 er usikkerhet rundt det å kunne ansette fast i etterkant være en barriere for å ta inn unge gjennom tiltak. Det fremheves også som en fordel blant arbeidsgiverne at en har mulighet for å få lønnstilskudd fra NAV når en tar inn unge. Som en arbeidsgiver sier så tjener de i utgangspunktet ikke noe særlig på å ansette unge via NAV fremfor andre, men dersom man slik finner en god ansatt, har man fått en «gratis» opplæringsperiode.

*«Men får vi gode medarbeidere, så har det på en måte lønt seg. For da betaler jo NAV den første tiden, så vi slipper opplæringskostnaden i forhold til det. Men vi bruker også mye tid på de som ikke fungerer, og det får vi jo aldri noe igjen for».*

#### **Andre virkemidler de ønsker seg**

Et ønske bedriftene hadde var *virkemidler som kan bidra til kvalifisering i bedriften*. En arbeidsgiver beskriver *«for vi vil jo ha fagarbeidere, vi vil ikke ha hjelpearbeidere»*. Arbeidsgiveren forteller at dersom en kandidat skal ta et lærlingeløp i bedriften tar dette 4,5 år, og at dette innebærer store kostnader for bedriften. Arbeidsgiveren etterlyser bedre ordninger for å kvalifisere ufaglærte kandidater. I tillegg legger han til at ordningen med å få dekket kostnader til kurs burde forenkles. Arbeidsgiveren beskriver at de får dekket kurs til kandidater, men at søknadsprosedyrene for dem som liten bedrift er omstendelige og tidkrevende.

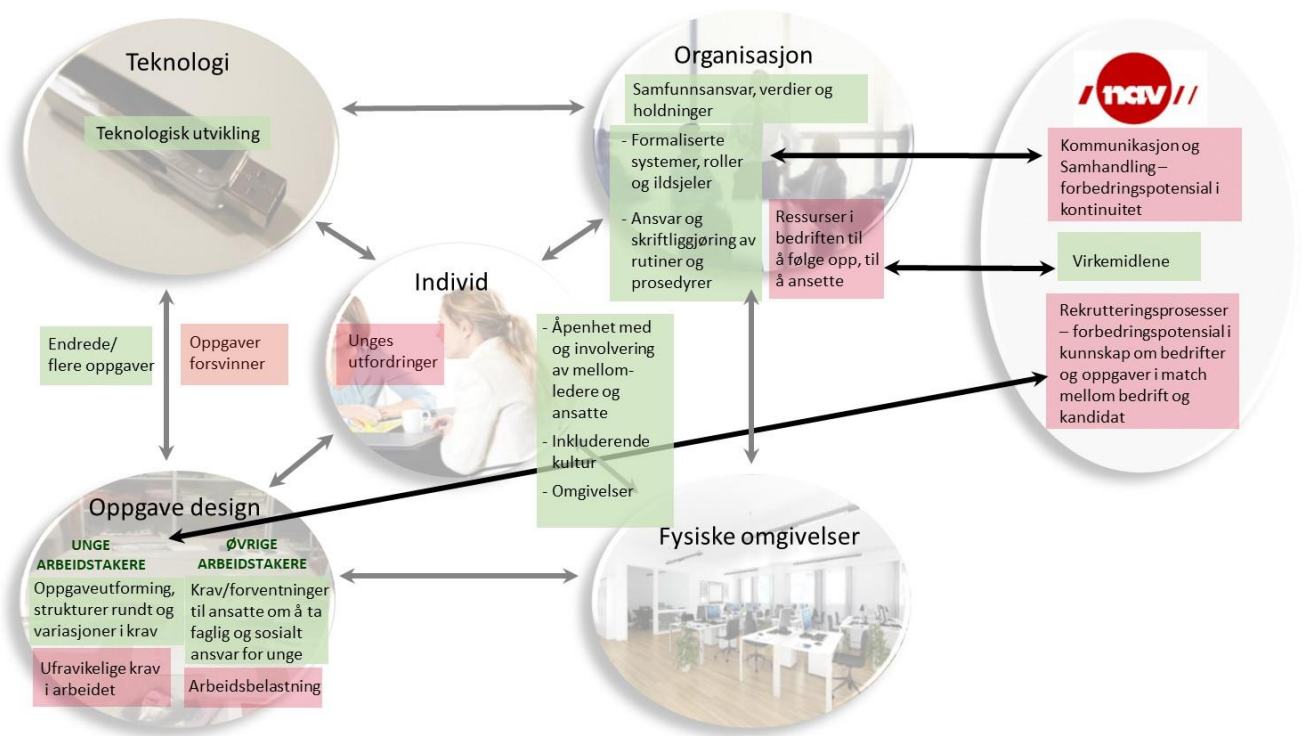
*«At man slipper å søke om visst noen skal på et kurs. For når det dukker opp et kurs hos oss så kan det være, som regel så vet vi det ei uke før at det er et kurs der og der, sånn og sånn, «vil dere komme?» Og da vet jo vi at det er ikke vits å sende søknader via NAV fordi det blir ikke behandlet så fort».*

#### **Oppsummering: NAV sin rolle**

I figur 4-4 har vi prøvd å sammenfatte funnene fra analysen av bedriftenes handlingsrom med funnene fra analysen av NAV sin rolle. Rekrutteringsprosesser, kommunikasjon og samhandling er faktorer som har et forbedringspotensial og kan oppleves som hemmende i arbeidet med å inkludere unge. Bedriftene etterlyser både et proaktivt NAV, og bedre kunnskap fra NAV sin side om bedriftene og deres arbeidsvilkår. Dette kan forbedres gjennom å invitere bedriftene til å presentere seg selv for NAV og ved at ansatte i NAV drar ut til bedriftene og bruker tid for å forstå hvordan de er organisert og



hvilke oppgaver de utfører, samtidig som at de gjør grundige vurderinger av kandidatene slik at de passer til bedriftene. Gjennom slike tiltak tror bedriftene at de kan rekruttere unge som i større grad passer til bedriften og passer til oppgavene bedriften utfører. Kommunikasjon og samhandling handler om hvordan bedriften sentralt og kontaktperson(er) i NAV jobber sammen både i forhold til rekruttering og i forhold til hver enkelt kandidat. Bedriftene etterlyser kontinuitet i dette samarbeidet. Enkelte bedrifter har over tid bygd opp gode relasjoner med en fast kontaktperson i NAV. Virkemidlene hos NAV erfares utelukkende som positive, og bidrar til at bedriften opplever å ha ekstra ressurser, utvider derfor bedriftenes handlingsrom, og er ett bidrag i opplevelsen av å redusere risiko ved utprøving av potensielle ansatte.



Figur 4-4: Oppsummering av funn: Bedriftenes handlingsrom og NAV sin rolle.

## 5. Diskusjon

---

Resultatene i denne studien viser at alle bedriftene har noen erfaringer med å ta inn unge, men viser stor variasjon i sin tilnærming til inkludering av unge som står utenfor arbeidslivet. Verdibaserte strategier og vilje sentralt i organisasjonen åpner organisasjonen opp for å inkludere unge gjennom allokering av ressurser og systematikk i alle ledd i organisasjonen. Den unge plasseres inn i organisasjonen sosialt og oppgavemessig, basert på ulike vurderinger der mestring, progresjon og omgivelser er en del av vurderingen. Inkluderingsarbeid handler videre både om å bygge kultur, ledelse og ansattes medvirkning. Handlingsrommet reduseres av manglende ressurser fordi de unge krever tett oppfølging. Videre bidrar mangel på eller tap av ufaglærte oppgaver, som en del av digitaliseringsprosesser, til at enkle oppgaver som kan være godt egnet til å starte med for den unge og skape mestring forsvinner.

I bedriftenes relasjon til NAV erfares ulike aspekter knyttet til rekruttering, kommunikasjon og samhandling som faktorer med forbedringspotensial. Noen bedrifter har over tid bygd opp gode relasjoner med NAV, noe som inkluderer forventinger til hva kontaktpersoner skal kunne om bedriftene, utvikling av egne metodikker og tett og kontinuerlig dialog i samhandlingen. Selv om det er varierende kunnskap om virkemidlene til NAV erfares de som positive, og bidrar til at bedriften opplever å ha ekstra ressurser, og utvider derfor bedriftenes handlingsrom, og er ett bidrag i opplevelsen av å redusere risiko ved utprøving av potensielle ansatte.

Videre i diskusjonen vil vi innledningsvis diskutere bedriftens erfaringer og holdninger til unge. Del to i diskusjonen vil ta for seg bedriftenes handlingsrom. Avslutningsvis vil vi diskutere NAV sin rolle og komme med forbedringsforslag.

### 5.1 Bedriftens erfaringer med å ta inn unge

Alle bedriftene har på en eller annen måte erfaring med unge i sin bedrift, og de unge som bedriftene forholder seg til bekrefter variasjonen av unge i arbeidslivet funnet i tidligere studier, som faglærte, elever/lærlinger, sabbatsår, studenter, «dropouts» og vikarer (Nilsen & Dyreborg 2015). Selv om alle bedriftene på en eller annen måte har erfaring med unge, finner vi ulike holdninger i bedriftene, noe som gjenspeiles i hvorvidt de tar inn unge som står utenfor, eksempelvis via ulike tiltak. Enkelte bedrifter strekker seg langt. Disse bedriftene, ut i fra deres egne beskrivelser ser ut til å ha en forståelse av det å være ung, tilsvarende Heinz (2009) sin livsfasetilnærming. Heinz sier blant annet at 1) sosiale forhold og hendelser påvirker overgangene, gjennom å påvirke når beslutninger tas og 2) sosiale forhold og nettverk bidrar til å forme den enkeltes biografier fordi liv leves sammen med andre. Disse bedriftene anerkjenner at de unges livssituasjon (eksempelvis utenforskap) handler om mer enn individuelle forhold og at sosiale/strukturelle forhold har betydning (jfr. hvordan de beskriver individet i sammenheng med foreldre og søsken eller annen kjent historikk). Det er også disse bedriftene som utviser holdninger som vi har omtalt som å forstå unge som formbare. De unge har blitt formet gjennom sitt livsløp og disse bedriftene har en antagelse om at de gjennom de sosiale forholdene på arbeidsplassen kan forme den enkelte unges livsbiografi videre. Vi vet videre at forskning på unge som har gjort omvalg i

videregående skole viser at de som opplevde å bli verdsatt som individuelle mennesker faglig og sosialt, vil tendere til å stå i valget og ikke falle fra (Buland, Bungum, & Dahl, 2015). Forskning på frafall poengterer også at opplevelsen av å bli sett og å oppleve mestring er viktige nærværsfaktorer som bidrar til å hindre at elever slutter i skolen (Buland & Mathiesen, 2014). Selv om unge ikke er intervjuet i denne studien, underbygger funnene våre dette, ved at bedrifter som anerkjennes som gode, vektlegger nettopp dette med mestring og utvikling, ser den enkelte og gir de unge opplevelse av å være til nytte. Tilsvarende fant vi også i en studie av små og mellomstore bedrifter, anerkjent av NAV som gode på inkluderingsarbeid (Holte et al). Ved å innledningsvis gi de enkle og reelle oppgaver kan dette bidra til både motivasjon og mestring, men også gjøre dem til mer stabil arbeidskraft, der svært lojale arbeidstakere ble nevnt som en konsekvens av bedriftens arbeid med å gi sårbare potensielle ansatte en god start på arbeidskarrieren.

Bedrifter med få og negative erfaringer med unge (norske ansatte), ser ut til å ha et syn på unge i tråd med det synet som ligger i begrepet «disadvantaged», det vil si utenforskapet som forårsaket av manglende ferdigheter eller manglende vilje til å jobbe (Pohl & Walther, 2007). Bedriften tar en aktiv normativ stilling til de unge, ansvaret for utenforskapet tillegges individet, i dette tilfellet den unge selv, med deres manglende vilje og dårlige holdninger. Selv om dette fremkom hos bedriftene å være erfaringsbasert, er det grunn til å anta at synet på utenforskap som årsaksforklart i individet er en grunnleggende holdning i bedriften. Innledningsvis (kap 2.3) omtalte vi at det er hevdet at i norsk sammenheng eksisterer det klare forventninger om strømlinjeformede og normerte overganger mellom skole og arbeid, og der interessen for frafall handler om samfunnsøkonomisk lønnsomhet og behovet for høy gjennomstrømming gjennom utdanningsløp og inn i arbeid (Vogt 2017). Det kan derfor være nærliggende å anta at bedriftene som er i mindretall i vår studie, likevel kan være representative for norske bedrifters holdninger. En kan videre spørre om de som blir sett på som «disadvantaged» (eks unge som får hjelp inn i et arbeidsforhold), egentlig bare trenger mer tid, eller assistanse i sin navigering mellom skole, opplæring og arbeidsliv som stadig blir mer komplekst, og om samfunnets forventninger for mange unge oppleves som for høye og krevende?

## **5.2 Bedriftens handlingsrom, barrierer og gode grep i arbeidet med å inkludere unge.**

I de bedriftene som inkluderte mange unge, inklusive unge som står utenfor, finner vi at underliggende verdier og strategier fasiliterer inkluderingsvilligheten i bedriften. Dette er i tråd med annen forskning på inkludering. I en studie av kvaliteter fremhevet av ledere, tillitsvalgte og arbeidstakere med innvandrerbakgrunn i bedrifter som har fått anerkjennelse for godt inkluderingsarbeid identifiseres sju kvaliteter: aktivt forhold til sosial bevissthet, kontinuerlig arbeid med verdier, tydelige formelle ledere med legitimitet og lojalitet nedover i organisasjonen, vektlegging av inkludering i kollegafelleskapet, myndiggjøring og frigjørende praksiser, nulltoleranse for rasisme og diskriminering og mangfold som politikk (Vedøy, Billington & Jonvik 2017). Selv om Vedøy et al sin studie omfattet inkludering av de med innvandrerbakgrunn, er det en relevant sammenligning fordi det handler om inkludering av sårbare grupper. Videre har

forskergruppen studert bedrifter som er anerkjent som gode, tilsvarende deler av vårt utvalg, der rekrutteringen var basert på at NAV hadde gode erfaringer med disse.

Er verdier og strategier på plass i organisasjonen, er det i større grad vilje og høy motivasjon til å utvikle et handlingsrom for inkludering gjennom å sette av ressurser og utvikle kultur. Dette ser ut til å tilsvare det som Vedøy og kolleger kaller aktivt forhold til sosial bevissthet og kontinuerlig arbeid med verdier (Vedøy, Billington & Jonvik 2017). Ressurser handler om hvordan de istandsetter seg selv til å kunne drive inkluderingsarbeid, gjennom utvikling av systematikk, det vil si rutiner og prosedyrer for å gjøre ting enklere for de ansatte som skal jobbe med inkluderingsarbeidet også i møte med den unge. Et eksempel på dette er hvordan de har en klar struktur for det første møtet med unge og hva som må avdekkes i et slikt møte. Videre handler det også om kunnskap om egen bedrift, i forhold til organisasjon, personalsammensetning, oversikt over oppgaver som utføres og de kulturelle forutsetningene og forventningene til ansatte.

Når det gjelder handlingsrom, formes dette ut i fra strukturelle forhold og kjerneproduksjonen til bedriften, da dette vil være styrende for hvilke oppgaver som utføres. I en tidligere IRIS-studie av små og mellomstore IA-virksomheter som var gode på inkludering fant vi at evnen til å inkludere hang sterkt sammen med evnen til å organisere arbeidet, fordi lederne hadde god praktisk og organisatorisk innsikt og visste hvilke handlingsrom de hadde med hensyn på tilrettelegging (Holte et al). Det ble også framholdt som viktig at oppgaver som ble gitt, var meningsfylte og samsvarte med den ansattes motivasjon og evner (ibid). I denne studien ser vi at virksomheten sin innsikt i hva som finnes av oppgaver, i hvilken grad de kan gjennomføres av ufaglærte og hvordan de kan settes sammen til kjeder av oppgaver med økende krav, som kan bidra til progresjon og økt mestring er helt essensielt. Der bedriftene beskriver unge med ulike utfordringer knyttet til selvtillit og opplevelse av mestring er det av stor betydning at oppgavene kan tilpasses. Det er viktig at de kan ha oppgaver som er enkle, slik at de unge raskt erfarer å mestre noe, og at de kan ha progresjon i krav og økende vanskelighetsgrad etter hvert. En bedrift kan ha et stort utnyttet handlingsrom mhp oppgaver, og kanskje også ha behov for veiledning til å finne dette handlingsrommet. Men i hvilken grad handlingsrommet forblir utnyttet hviler først og fremst på bedriftens egen vilje og motivasjon, forankret sentralt i organisasjonen.

Sentralt i forhold til oppgaver og oppgavenes krav til den ansatte, står bedriftenes bruk av ny teknologi. De senere årene har det vært uttrykt sterk bekymring knyttet til at automatisering og digitalisering kan bidra til at en rekke jobber vil forsvinne (Frey & Osborne, 2013). Blant annet estimerte en studie at omtrent 47% av ansatte i USA er i risikogruppen for å miste jobben på grunn av teknologiske endringer (Frey & Osborne, 2013). En av bedriftene i vårt utvalg beskrev at ufaglærte oppgaver ikke lengre finnes i deres virksomhet, fordi de er digitalisert vekk, og det som står igjen er oppgaver som krever lang formell utdanning. Ufaglærte hadde derfor få eller ingen muligheter i deres organisasjon. På den andre siden beskrev produksjonsbedriftene automatiserte prosesser og bruk av roboter som en faktor som økte handlingsrommet, fordi mangfoldet av oppgaver øker. De problematiserte i liten grad at automatisering bidro til at ufaglærte jobber forsvant. Automatisering var heller et bidrag til at de som var spesielt teknologisk interessert kunne få større muligheter for faglig utvikling på sikt.

Bekymringene teknologiutviklingen har skapt mht jobbmarkedet, har blitt nyansert, fordi man har koblet utviklingen til yrker, ikke til oppgaver, og at en rekke jobber fortsatt vil inkludere ett mangfold av oppgaver som skal utføres (Autor 2015). En OECD-studie fra 2016, som ser på automatisering og digitalisering i 21 land, fant i gjennomsnitt at 9% av jobbene var automatiserbare, men fant også at de med lave kvalifikasjoner er de meste utsatte (Arntz et al, 2016). For produksjonsbedriftene i vårt utvalg ble teknologi oppfattet i like stor grad som en mulighet, som kan bidra til oppgaver som unge kan vokse på dersom de har interesse for dette, og som også kan gi faglige utviklingsmuligheter på sikt. Det er likevel grunn til å være bekymret for at en rekke enklere oppgaver kan forsvinne, eksempelvis overtas av roboter. I et slikt perspektiv vil det være naturlig å spørre om bedriftene kan ta bevisste valg i det å beholde enkle oppgaver som kan gjennomføres av ufaglærte, eller om effektivitetshensyn og lønnsomhet vil kunne gjøre det umulig å beholde slike enkle jobber?

Et annet sentralt funn som kan knyttes til hvordan bedrifter skaper sitt eget handlingsrom er gjennom å bygge en kultur for inkludering. Selv om begrepet inkluderingskultur ofte benyttes i sammenheng med eksempelvis IA-arbeid, finner vi få eller ingen definisjoner på begrepet. En parallell til inkluderingskultur kan være sikkerhetskultur. Det eksisterer mange ulike definisjoner av begrepet, men et fellestrekk er at de refererer til kultur som noe som skapes og deles innad i grupper (Guldenmund, 2000). Det kan være vanskelig å skille ut en uavhengig «sikkerhetskultur» fjernet fra sin organisatoriske kontekst, og det hevdes at man heller bør identifisere aspekter av organisasjonskulturen som kan ha betydning for sikkerheten (Hopkins, 2006; Reiman and Oedewald, 2007; Antonsen, 2009; Le Coze, 2013). Tilsvarende kan vi også forstå inkluderingskultur, som aspekter av organisasjonskulturen, som har betydning for inkludering av utsatte eller sårbare grupper. Siden vårt materiale kun består av representanter for arbeidsgiversiden, vet vi ikke hvordan de unge selv erfarer å bli inkludert, eller hvordan ansatte ville beskrive en slik kultur. Arbeidsgiverne bidrar likevel med fortellinger om egen kultur som peker på gode praksiser blant de ansatte. En bedrift beskriver en praksis der ansatte utviser stor vilje til å inkludere, som blant annet begrunnes ut i fra at faste ansatte selv kan ha tidligere erfaring med å på en eller annen måte ha stått utenfor og som derfor ser betydningen av sin egen rolle i inkluderingen av andre. Dette kan også bidra til at det utvikler seg en inkluderingskultur over tid, basert på en ansattgruppe som til sammen har et bredt spekter av livserfaringer som kan nyttiggjøres i møte med den unge sårbare, og som gjør at de villig stiller opp faglig og sosialt. Et annet aspekt er lederrollen. Representantene fra bedrifter som anerkjennes som gode, vektla på ulike måter å gå foran som gode eksempler i møtet med de unge gjennom å se de, og gjennom åpenhet og involvering av ansatte. Som nevnt blir da en del av lederskapet å sikre at de ansatte får eierskap til inkluderingsprosessene, der enkelte bedrifter involverer ansatte i både inntak gjennom virkemidlene i NAV og vurderinger av videre ansettelse. En kan derfor si at gode bedrifter utøver ledelse i tråd med det som omtales som kan være verdibasert ledelse (Brandt et al, 2003).

Ressursene som kreves i oppfølging av unge, problematiseres av våre bedrifter, uavhengig av om de inkluderer få eller mange, fordi alle kan erfare dette tidkrevende arbeidet som utfordrende og gi ekstra belastninger for ansatte. Slik sett er funnene også i tråd med hva Falkum fant i sin studie uavhengig av aldersgrupper, der en risikofaktor

for arbeidsgiverne ved inkludering av personer som står utenfor arbeidslivet var faren for å svekke virksomhetens evne til å gjennomføre produksjonsoppgavene (Falkum 2012). Dersom bedriftene i tillegg ikke ser noen langsiktige fortrinn (eks gode og lojale medarbeidere på sikt), opplever de inkluderingsarbeid som en så stor belastning at de ikke ser egne muligheter til å drive slikt arbeid. Har de i tillegg kun negative erfaringer med unge unndrar de seg fra å prøve videre. Slik sett kan vi si at en vesentlig barriere finnes sentralt i disse organisasjonene, fordi de ikke har noen sentrale verdier som samfunnsansvar som virker som pådrivere, få men negative erfaringer bidrar til negative holdninger, og dermed bidrar dette til sammen til å påvirke den manglende viljen til å sette av ressurser og indentifisere sitt eget mer praktiske handlingsrom.

### 5.3 Samhandlingen med NAV

Bedriftenes erfaringer med NAV kan kort oppsummeres til at det er forbedringspotensial når det gjelder samhandling og kommunikasjon. Bedrifter som over tid har utviklet gode samarbeidsrelasjoner og gode grep i samarbeidet har stilt konkrete krav og gitt tilbakemeldinger til NAV. Når det gjelder virkemidlene tilfører de ekstra ressurser, og kan derfor direkte utvide bedriftenes handlingsrom, som ett bidrag i opplevelsen av å redusere risiko.

Bedriftene etterlyser både et mer proaktivt NAV og bedre kunnskap fra NAV sin side om bedriftene og deres arbeidsvilkår. Dette er i tråd med tidligere studier. En studie som studerte NAVs oppfølging av unge (Strand et al 2015) fant at veilederne ved NAV-kontorene brukte omtrent halvparten av tiden sin til planlagt eller ad-hoc-kontakt med brukere, 30 prosent av tiden sin til saksbehandling, og 10 prosent av tiden til kontakt med arbeidsgivere og tiltaksarrangører (ibid.). I rapporten stilles det spørsmål om hvorvidt noe av tiden som brukes til saksbehandling heller burde blitt brukt til kontakt med arbeidsgivere. Veilederne selv opplever mangel på kontakt med arbeidsgivere som en barriere mot god oppfølging (ibid.) En annen studie fant større sjanse for å lykkes med inkludering av personer med funksjonsnedsettelse når veiledere vier arbeidsvilkårene mer oppmerksomhet, og kjenner til virksomhetens betingelser (Gilbride et al, 2003). De bedriftene som etter hvert har blitt fornøyd med NAV, og som kun bruker NAV som sin rekrutteringskanal, har utviklet dette samarbeidet over tid. Flere beskriver at de har stilt konkrete krav til NAV. Videre snakkes det om egne kriterier eller metodikker i samarbeidet, eksempelvis gjennom det en bedrift kalte profilmatch. Disse kravene og grepene er i all hovedsak forsøk fra bedriftene sin side på å forbedre de kunnskapene veileder i NAV har om de ulike bedriftene. Stilt sammen med gode kartlegginger av kandidatene i forkant, også nevnt som et forbedringspotensial av bedriftene, kan dette bidra til at kandidat og bedrift i større grad passer sammen og dermed kan gi en mer stabil kobling til arbeidsplassen på sikt, gjennom f.eks. en fast ansettelse.

Den manglende innsikten bedriftene erfarer NAV har inn i virksomhetene og arbeidsvilkårene, kan også kobles til den manglende kontinuiteten i samhandlingen mellom NAV og bedrift på grunn av skifte av kontaktpersoner/veiledere i NAV. Bedriftene erfarer bruk av store ressurser, når de gang etter gang må sette nye kontaktpersoner inn i både bedriften og saken. De etterspør derfor både en fast

kontaktperson i NAV for bedriften og en fast kontaktperson per kandidat. De bedriftene som har samarbeidet med NAV over tid, ser ut til å ha etablert nettopp slike tette relasjoner, og flere bedrifter fremmer det som svært viktig i et godt samarbeid. De viser også til eksempler på hvordan bedriften i vanskelige enkeltsaker kan samarbeide tett med kontaktpersonen, og derigjennom også forbedret statusen til kandidaten.

Fordi arbeidet med de unge er så resurskrevende, med behov for lang og tett oppfølging, ble det også etterlyst midler til den tette oppfølgingen. Det er grunn til å anta at noen bedrifter etterlyser virkemidler som allerede eksisterer, i dette tilfellet mentorordningen. Dette kan tyde på at NAV ikke har vært gode til å promotere denne ordningen overfor bedriftene. Samtidig så kan man anta at kunnskap om ordningene som finnes i NAV også kan være knyttet til dårlige erfaringer i samarbeidet med NAV. Men bedriftene erfarer også at et godt samarbeid med NAV, inklusive bruk av virkemidlene kan bidra til at bedriftene opplever å få et større handlingsrom og økte muligheter for å prøve ut ansatte som bedriften er usikker på, fordi de da opplever at de ikke tar all risiko alene. De kan ta en sjans på en kandidat de er usikker på, få en utvidet opplæringsperiode, som de selv ikke kan sette av ressurser til, som til slutt kan medføre en fast ansettelse fordi det viste seg at over tid fungerte kandidaten godt og passet inn i bedriften. Falkum finner at usikkerheten i forbindelse med arbeidstakers evner, arbeidskapasitet og det å være stabil i jobben er en barriere for bedriftene i inkluderingsarbeidet (Falkum 2012). Vi finner tilsvarende i vår studie. Dette er en barriere mange av bedriftene erfarer.

Det virkemiddelet flest unge deltar i er arbeidspraksis (se introduksjonskapittel). Det er også et av virkemidlene bedriftene kjenner godt til. Flere studier har vist at dette tiltaket ikke har hatt nevneverdige positive effekter på sysselsettingsgraden på sikt, men i stedet har bidratt til innlåsingeffekter mens tiltaket pågår og ingen positive effekter etter deltakelse (Simpson 2012; Hardøy et al 2017). Zhang fant i sin studie av opplæringstiltak og arbeidspraksis, at arbeidspraksis i seg selv i liten grad hadde positive effekter; for unge under 25 år til og med negative effekter, men at arbeidspraksis i etterkant av opplæringstiltak ga noe mer oppløftende funn (Zhang 2016). Simpson fant når man inkluderte overgang til utdanning (ikke bare overgang til jobb), at arbeidspraksis viste positiv effekt på overgang til utdanning, spesielt for den yngste gruppen (under 20 år) (Simpson 2016). Vår studie er basert på kvalitative intervju med arbeidsgivere, hvor omtrent halvparten var ansett av NAV til å være gode. Vi har ikke etterspurt kvantifisering av antall som tas inn via ulike tiltak, eller via andre kanaler, eventuelt hvor mange som blir ansatt i disse bedriftene i etterkant av tiltaket. Våre funn kan likevel gi noen innsikter i mekanismer som kan være virksomme. En kan anta at manglende samhandling mellom bedrift og NAV, og NAV sin manglende innsikt i hva arbeidet i bedriftene består av kan bidra til å at man ikke rekrutterer rett person til rett bedrift, og at bedriften derved ikke klarer å utnytte og utvikle ressursene og kompetansen til den enkelte, og derfor forblir i utenforskapet. Oppfølgingen internt i bedriften kan også ha betydning, spesielt tatt i betraktning i hvilken grad de gode bedriftene tilrettelegger og følger opp for å utvikle de unge med hensyn på selvtillit, mestring og sosial oppfølging. En kan eksempelvis kunne ha antagelser om at god oppfølging i en bedrift kan bidra til et løft med hensyn på selvtillit og mestring, og identifisering av interesseområder. Dette kan motivere de til å identifisere utdanningsretning. Flere av bedriftene omtalte også

selv hvordan de kan rekruttere basert på egenskaper, men likevel på sikt sende de gjennom et utdanningsløp, basert på at de har behov for fagarbeidere.

#### **5.4 Hva kan være gode grep i det videre arbeidet?**

Sett ut i fra NAV (og de unge sitt perspektiv), er det forbedringspotensial i NAV sin rolle, og NAV sitt arbeid med bedriftene, som kan komme de unge til gode på sikt. Funnene fra studien bidrar med innspill til hvordan NAV kan veilede bedrifter til å bli bedre på å inkludere unge som står utenfor.

Det etterspørres større grad av kunnskap hos NAV om hver enkelt bedrift. NAV har nødvendigvis ikke ressurser til å sette seg inn i arbeidsbetingelsene til alle landets bedrifter, noe som bedriftene i utvalget selv kommenterer. Samtidig viser studien at ikke alle bedrifter har verdier og holdninger som gjør de egnet til å drive inkluderingsarbeid. Dette betyr at NAV kan diskutere i hvilken grad de skal identifisere bedrifter som har potensiale til å bli gode på inkludering, fordi de har noen grunnleggende verdier knyttet til f.eks. samfunnsansvar som det er mulig å jobbe videre med i forhold til inkludering.

Bedriftene vi snakket med hadde stilt konkrete krav til NAV. Dette bidro til at kontaktpersonene i NAV skaffet seg innsikt i bedriften og hva bedriften har av oppgaver, og hva som kreves for å kunne jobbe i bedriften. I det videre arbeidet NAV skal gjøre kan man tenke seg at NAV inviterer relevante og interesserte bedrifter til å presentere seg for NAV, eller at man som NAV-ansatte drar ut i bedrifter og er det gjennom en dag for å få innsikt i bedriften og dens organisering, avdelinger, oppgaver og kultur.

For å få til en god match mellom bedrift og kandidat ble det beskrevet to grep (metodikker) som bedriftene selv har bidratt til og utviklet for å sikre at de klarer å finne kandidater som kan passe i bedriftene. Et av grepene var basert på at en IA-rådgiver hadde vært en dag i bedriften og deretter utviklet et spørreskjema som hun benytter når hun blir kontaktet om aktuelle kandidater. Et annet grep var det en bedrift kalte profilmatch, en beskrivelse som skal hjelpe NAV til å identifisere kandidater som passer til bedriftens verdier, holdninger og kultur. Bedrifter som inkluderer mange, bruker også mye tid med den enkelte i starten av oppholdet gjennom samtaler for å avklare forventninger, mestring og finne de rette avdelingene og oppgavene, og der vi også fant eksempler på bedrifter som hadde utviklet sin egen metodikk i møte med kandidatene.

De bedriftene som har samarbeidet med NAV over tid og som er fornøyde, fremmer kontinuitet i relasjonen til kontaktpersonene som essensielt i samarbeidet. Dette handler både om det å ha samme kontaktperson og hvordan kontaktpersonene blir kjent med bedriften over tid. Det har gjort det lettere i vanskelige enkeltsaker, kontaktpersonen er lett tilgjengelig og de kan gjøre raske avklaringer dersom det er behov for det. En kontaktperson som er godt kjent med bedriften over tid og har innsikt i hva bedriften gjør kan lettere identifisere kandidater som passer inn i bedriften.

I arbeidet med bedrifter som er usikre om eller hvordan de kan inkludere unge som står utenfor, kan NAV hjelpe bedriftene gjennom identifisering av det vi i denne studien har kalt handlingsrom. Å ha god oversikt over alle oppgaver som utføres i bedriften, kjenne kravene som stilles til oppgavene og forkunnskapene som kreves vil være vesentlig. Videre vil et handlingsrom defineres ut i fra om oppgavene er egnet som et utgangspunkt



kandidatene kan vokse videre fra. Det vil si at oppgavene kan settes sammen til kjeder av oppgaver med progresjon i krav og økende vanskelighetsgrad etter hvert.

En viktig del av inkluderingsarbeid er det å bygge kultur for inkludering. Grep som omtales er ledere som går foran som gode eksempler i møtet med de unge gjennom å se den enkelte unge og vise at de skal ivaretas. Et annet aspekt er åpenhet om samarbeidet med NAV, hvem som kommer og hvilken rolle de skal ha i bedriften. Et grep her er det å skape eierskap blant de ansatte i inkluderingsprosesser. Dette gjøres i bedriftene gjennom å involvere ansatte i beslutningene knyttet til om de skal ta inn, hvor mange de skal ta inn, og vurderinger av videre ansettelse. Dersom ansattgruppen i utgangspunktet har et bredt spekter av livserfaringer er dette noe som kan nyttiggjøres av bedriften, fordi de kan evne å se nytten av å stille opp faglig og sosialt for andre.

## 6. Konklusjon

---

I konklusjonen vil vi basert på analyser og diskusjon besvare forskningsspørsmålene og komme med forslag til tiltak.

**På hvilken måte erfarer arbeidsgivere at NAVs arbeid og virkemidler knyttet til unge treffer deres behov?** Bedrifter som er anerkjent av NAV som gode på inkludering av unge, har over tid jobbet for og etablert en god relasjon med NAV. De har faste kontaktpersoner, kontaktpersonene har god innsikt i bedriftens organisering og oppgaver, de har utviklet egne metodikker i arbeidet med å inkludere unge, gjerne i samarbeid med NAV, og vet hvordan de kan bruke virkemidlene. På den måten erfarer de at samarbeidet treffer bedre enn den andre delen av utvalget, det vil si bedrifter som ble rekruttert via andre kanaler. Deres erfaringer er at NAV ikke er proaktive nok som tilbyder av arbeidskraft og at de mangler innsikt i bedriftene. De har ikke god nok innsikt i organisering og oppgaver, noe som medfører at de ikke klarer å treffe med riktige kandidater i forhold til hva bedriften utfører av oppgaver og har av ulike krav. Enkelte bedrifter har også forventninger om at unge skal kunne levere fra dag én, og slik sett forventer at NAV skal kunne gi de unge rett erfaring/praksis/holdninger før de eventuelt blir rekruttert til bedriften. Ressurser innad i bedriftene er også en utfordring. Men resultatene viser at virkemidlene til NAV er til hjelp i dette og flere bedrifter erfarer at virkemidlene bidrar til at de i større grad kan ta sjanser på kandidater de er usikre på. Samtidig etterspørres ressurser som ligner på virkemidler i intervjuene, noe som indikerer at bedriftene ikke alltid har god nok kjennskap til alle virkemidler.

**Hvilken kunnskap om og erfaring med unge som arbeidstakere har arbeidsgivere?** Bedriftene i vårt utvalg har alle erfaring med unge, men kunnskap og holdninger varierer basert på ulike erfaringer og det verdisyn organisasjonen har. Få men dårlige/negative erfaringer med unge og tilskrivning av ansvaret for utenforskap til individet henger sammen med ingen eller lite inkludering av unge. En åpen, positiv og inkluderende holdning til unge, basert på strukturelle forståelser av utenforskap og med tålmodighet i relasjonen bidrar til inkludering av unge som står utenfor.

**Hvilke barrierer opplever arbeidsgivere mot å ansette unge og hva kan bidra til å senke terskelen for å inkludere unge?** Den mest betydningsfulle barrieren sitter sentralt i organisasjonen, da inkluderingsarbeidet handler om underliggende verdier og holdninger til unge som bidrar til manglende vilje til å inkludere og sette av ressurser til dette arbeidet. De ser heller ikke langsiktige gevinster av dette arbeidet, eksempelvis lojale medarbeidere. En annen barriere er ressursbruk og eventuelt manglende muligheter for å ansette på sikt. God innsikt i virkemidlene og hvordan de kan brukes i egen bedrift og samarbeid med NAV kan bidra til at bedrifter i større grad tør å senke terskelen for å prøve ut kandidater de er usikre på.

Ett strukturelt forhold som oppleves som en barriere er teknologisk utvikling og bortfall av ufaglærte oppgaver. Disse bedriftene kan vurdere om de i stedet har mulighet for å ta inn læring.

### **I hvilken grad erfarer arbeidsgivere at deres organisasjon har handlingsrom og arbeidsvilkår til å rekruttere og inkludere unge?**

Bedriftenes handlingsrom kan beskrives ut i fra strukturelle, organisatoriske og individuelle forhold, men er også noe som bedriftene selv er med på å skape. Formalisering av ansvar samt at noen brenner for saken gjør at de kan sette av ressurser på overordnet nivå i arbeidet. Bedriftens kjerneoppgaver og valgte produksjons-systemer er avgjørende for hvilke oppgaver og kompetansekrav bedriften har. Bedrifter som har variasjon i oppgaver og tilhørende krav i oppgavene og som kan skape kjeder av oppgaver med økende krav har et større handlingsrom enn bedrifter som har strenge og høye kompetansekrav.

### **Hva er de gode grepene til arbeidsgivere som har gode erfaringer med å rekruttere og inkludere unge?**

Arbeidsgivere som har gode erfaringer med å inkludere unge har både et tett og aktivt samarbeid med NAV og jobber strukturert i egen bedrift. De har stilt krav til NAV om å bli kjent med bedriften, og videre har de i felleskap utviklet metodikk for hvordan de skal jobbe sammen for å finne gode kandidater som passer til bedriften. I dette arbeidet er tett og kontinuerlig kontakt med IA-kontakt eller andre rådgivere i NAV-systemet vesentlig. En kontaktperson å forholde seg til både på bedriftsnivå og for hver enkelt kandidat blir trukket fram som svært viktig.

Bedrifter som har gode erfaringer med unge jobber kontinuerlig med egne verdier og bygger kultur for inkludering, gjennom ledelse og krav og forventinger til de ansatte om faglig og sosialt ansvar. Enkelte bedrifter har utviklet en systematikk for arbeidet som kan brukes ute i avdelingene. Videre så jobber disse bedriftene aktivt med en god kultur for inkludering gjennom tydelig og åpen ledelse og gjennom å involvere ansatte. Bedriftene erfarer også at ansatte som selv har erfart god ivaretagelse av bedriften eksempelvis i en krise utvikler egen forståelse for utenforskap og viktigheten av inkludering, som betyr at de tar sosialt ansvar.

Bedriftene som har gode erfaringer, møter de unge der de er. De utvikler de unge i rollen som arbeidstaker med utgangspunkt i det de innledningsvis kan mestre av oppgaver. Basert på innsikt i virksomhetens oppgaver og kjeder av oppgaver med økende krav, kan de bygge mestring, trygghet og selvtillit, og gi de unge opplevelser av å være til nytte og å bidra på arbeidsplassen.

### **Hvilken kunnskap erfarer arbeidsgiverne at NAV har om arbeidsgiveres handlingsrom når det gjelder rekruttering av unge?**

Bedriftene erfarer at NAV mangler innsikt i bedriftene og har liten kjennskap til arbeidsgiveres handlingsrom. Dette betyr at arbeidsgiverne ikke får riktig person, det vil si en som passer inn i miljøet og med oppgavene. Dette blir en enda større utfordring når kandidater fra NAV ikke alltid er godt nok avklart. Det kan også være mulig at NAV overvurdere bedriftene når det gjelder deres mulighet/ressurser til å følge opp/avklare kandidatene selv. Ved å sette krav til NAV om å høyne innsikten i bedriftene, bedre metodikk i kartleggingen og god kommunikasjon erfarer bedriftene at de etter hvert lykkes bedre.

## 7. Referanser

---

Arbeidstilsynet 2012. En analyse av unge arbeidstakeres situasjon i arbeidslivet, Arbeidstilsynet.

Allvin, M., Aronsson, G., Hagstrøm, T. & Lundberg, U. (2011). *Work Without Boundaries*. Stockholm: John Wiley and Sons.

Allvin, M., Mellner, C., Movitz, F. & Aronsson, G. (2013). The diffusion of flexibility: estimating the incidence of low-regulated working conditions. *Nordic journal of working life studies*. 3 (3).

Antonsen, S. (2009). *Safety Culture: Theory, Method and Improvement*, Ashgate.

Arntz, M., Gregory, T. & Zierahn U. (2016). The risk of automation for jobs in OECD countries. *OECD social employment and migration working papers*, no 189. OECD publishing, Paris.

Autor D.H. (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *Journal of economic perspectives*. 29: 3-30.

Brandi, S., Hildebrandt, S., Nordhaug, I.W. & Norhaug, O. (2003). *Inkluderingsledelse. Utnyttelse av mangfold i arbeidslivet*. Oslo, Universitetsforlaget.

Buland, T., Bungum, B. Dahl, T. (2015). *Omvalg - løsning eller symptom? Rapport fra studie av omvalg i videregående skole i Sør Trøndelag fylkeskommune*. NTNU Program for lærerutdanning - Skoleutvikling og utdanningsledelse: Trondheim.

Buland, T. & Mathiesen I.H. (2014). Dropout in a School for All: Individual or Systemic Solutions? In: *The Nordic Education Model. "A School for All" Encounters Neo-Liberal Policy* U. Blossing, G. Imsen, and L. Moos, Editors. Springer Science+Business Media B.V.

Carayon, P. & Smith M.J. (2000). Work organisation and ergonomics. *Applied Ergonomics* 31, 649-642.

Carayon P (2006). Human factors of complex sociotechnical systems. *Applied Ergonomics* 37, 525-535.

Evans, K. & Furlong, A. (1997). Metaphors of youth transition: niches, pathways, trajectories and navigations'. In J Brynner L Chisholm & A Furlong (eds). *Youth, Citizenship and social change in a European context*. Aldershot Ashgate pp7 -41.

Eurofound. (2013). *Active inclusion of young people with disabilities or health problems*.

Falkum, E. (2012) *Risiko og inkludering. Betingelser for funksjonshemmedes og eldres deltakelse i arbeidslivet*. Arbeidsforskningsinstituttet.

Frey C.B. & Osborne, M. (2013). *The future of employment*. Working paper. Oxford Martin Programme on technology and employment. Oxford.

Furuberg, J. & Myklebø, S. (2013). *Unges tilknytning til arbeidslivet*, NAV.

Gerardi S. & Murgia A. (2015). Staging precariousness: The Serpia Naro catwalk during the Milan Fashion Week. *Culture and organization*, 21, 174-196.

Gilbride, D., et al. (2003). Identification of the characteristics of work environments and employers open to hiring and accommodating people with disabilities. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 46(3): p. 130.

Grimshaw, D., Marchington, M., Rubery, J. & Willmott, H. (2011). Introduction: Fragmenting work across organizational boundaries. In: *Fragmenting work, blurring organizational boundaries and disordering hierarchies*. (Ed: D., Marchington, M., Grimshaw, D., Rubery, J. & Willmott, H.) Oxford University Press.

Guldenmund, F.W. (2000). The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety Science* 34, 215-257.

Hanvold, T., et al. (2016). Young workers and sustainable work life. Special emphasis on Nordic conditions, Norden, Nordisk Ministerråd.

Halvorsen, B., J. Tägström, & Hansen, O.J. (2012), *Unge på kanten: om inkludering av utsatte ungdommer*, Nordisk Ministerråd: København.

Hardøy, I. Røed, K. von Simpson K, Zhang T. (2017). Effekten av arbeidsmarkedspolitik rettet mot ungdom i Nord-Europa – en meta analyse. *Søkelys på arbeidslivet*, 34, 167-181.

Heinz W.R. (2009). Youth transitions in an age of uncertainty. In A. Furlong (eds). *Handbook of youth and young adulthood New perspective and agendas*. Routhledge, London.

Holte, K.A., et al., *Liten, men god. Lederrollen og inkluderingsarbeid i praksis i gode små og mellomstore IA-bedrifter* (submitted).

Hopkins, A. (2006). Studying organisational cultures and their effects on safety. *Safety Science*, 44, 875-889.

Hyggen, C. (2013). Unge i og utenfor arbeidsmarkedet i Norden. *Søkelys på arbeidslivet*, 30(4): p. 357-377.

Klein L. (2014). What do we actually mean by sociotechnical? On values, boundaries and the problem of language. *Applied ergonomics*, 45, 137-142.

Le Coze, J.-C. (2013). Outlines of a sensitising model for industrial safety assessment. *Safety Science*, 51, 187-201.

MacEachen, E., Polzer, J., Clarke, J. (2008). "You are free to set your own hours": Governing worker productivity and health through flexibility and resilience. *Social Science & Medicine*, 66(5), 1019-1033. doi: 10.1016/j.socscimed.2007.11.013.

Mascherini, M., et al. (2012). NEETs - Young people not in employment, education or training: Characteristics, costs and policy responses in Europe, European Monitoring Centre on Change.

Mills, M. (2004). Demand for flexibility or generation of insecurity? The individualization of risk, irregular work shifts and canadian youth. *Journal of youth studies*. 7 :115-139.

Arbeids-og sosialdepartementet. 2015. Målene om et mer inkluderende arbeidsliv – status og utviklingstrekk. Rapport 2015.

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

Nielsen, M.L. Dyreborg, J. (2013). *Unge som målgruppe i arbeidsmiljøarbeidet*. Tidsskrift for Arbejdsliv **3**.

Nielsen, M. Dyreborg, J.(2015). Unge på arbeidsmarkedet. Et nyt prekariat – eller blot i transition? *Brydninger i ungdomslivet*, ed. N.U. Sørensen and M. Pless , Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Nielsen M.L. Görlich A, Grytnes, R., Dyreborg, J.(2017). Uden sikkerhetsnet. Prekarisering blant unge på kanten av af arbejdslivet. *Tidsskrift for arbejdsliv* 19. 29-44.

Pohl A. Walther A. (2007). Activation the disadvantaged. Variations in addressing youth transitions across Europe. *International journal of lifelong education*. 26: 533-553.

Rasmussen B. Håpnes T. (2012). Permanent temporaryness? Changes in social contracts in knowledge work. 2: 5-22.

Reiman, T., Oedewald, P. (2007), Assessment of complex sociotechnical systems - Theoretical issues concerning the use of organizational culture and organizational core task concepts. *Safety Science* 45, 745-768.

Standing G.2011 *The Precariat the new dangerous class*. Bloomsberry.

Strand, A., M. Bråthen, Grønningsæter, A. (2015). NAV-kontorenes oppfølging av unge brukere, Fafo.

Schafft, A. Spjelkavik, Ø. (2014). Arbeidsgiverperspektiver på inkludering: Hva er god inkluderingskompetanse? Arbeidsforskningsinstituttet.

Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse*, Fagbokforlaget: Bergen-Sandviken.

Utdanningspeilet. (2015). Tall og analyse av barnehager og grunnsopplæringen i Norge, Utdanningsdirektoratet.

Vedøy G, Billington MG. Jonvik M. (2017). kvaliteter i ledelse for mangfold - skolen som arbeidsplass. I Vedøy (ed). *Ledelse i og av flerkulturelle skoler*. Universitetsforlaget.

Vogt, K. C. (2017). Vår utålmodighet med ungdom. Tidsskrift for Samfunnsforskning. 58, 105-119.

Von Simpson, K (2012). Veier til jobb for ungdom uten fullført videregående opplæring: Kan vikarbyråer og arbeidsmarkedstiltak lette overgangen fra utdanning til arbeidsliv. Søkelys på arbeidslivet. 29, 76-96.

Von Simpson, K (2016). Effekten av arbeidsmarkedstiltak og vikarbyråarbeid på overgang til jobb og utdanning for arbeidsledig ungdom uten fullført videregående utdanning. Søkelys på arbeidslivet. 33, 247-268.

Walther A. (2006). Regimes of youth transitions, choice, flexibility and security in young people's experiences across different European contexts. Young - Nordic journal of Youth Research. 14, 119-139.

Wyn, J & Woodman D. 2006. Generation, youth and social change in Australia. Journal of youth studies. 9, 495-514.

Zhang, T. (2016). Virker arbeidspraksis i ordinær virksomhet etter sitt formål? Søkelys på arbeidslivet. 33, 45-65.

## 8. Vedlegg

---



## Intervjuguide

<b>Intro</b>	Forskningsprosjekt finansiert av Nav FOU. Varer til juni 2017. Undersøker hva som er terskelen for rekruttering og inkludering av unge til arbeidslivet. Fokus på arbeidsgiveres utfordringer, gode grep og bistand fra Nav. Intervjuer kun virksomheter (ikke Nav/unge).		
	Intervjuet – en samtale med guide. Rundt 60 minutt.		
	Alt av navn/bedriftsnavn slettes etter at vi har fått skrevet ut til tekst. Bedriften skal ikke være gjenkjennelig i rapport/publiserte resultater.		
	Hvis du kommer på noe i etterkant, som du vil rette opp etc, er det bare å ta kontakt. Og du kan trekke deg når som helst, da sletter vi alt.		
	Lydopptak		
<b>Tema</b>	<b>Spørsmål</b>		<b>PS</b>
<b>Om bedriften</b>	Organisasjonskart/avdelinger		
	Oppgavene/kjerneaktivitet		
	Støttefunksjoner		
	Kompetanse/utdanningskrav		
<b>Organisasjonenes handlingsrom og arbeidsvilkår til å rekruttere/ inkludere unge</b>	De unges oppgaver	Hva gjør de?	
		Er det noe de ikke gjør?	
		Oppgaver bare unge får?	
		Utføres oppgavene annerledes?	
	De unges ressurser	Fortrinn i bedriften	
		Noe nytt å tilføre?	
	Beskriv en prosess fra rekruttering- utprøving-ansettelse inkludering	Hvordan gjør dere det?	
		Hvem er involvert?	
		Hva skjer når de unge kommer inn i bedriften? Opplæring – Oppfølging - Fadder	
		Hvem følger opp, hva slags rolle/kompetanse har den som følger opp?	
	Arbeidsmiljøet rundt den unge - konsekvenser	Hvordan blir de unge inkludert og en del av arbeidsmiljøet?	
		Hvordan blir de unge tatt imot av de andre? Formelt/uformelt	

		Stilles det noen krav til andre i bedriften som følge av unges ansettelse? Direkte/indirekte	
		Betyr alderssammensetningen noe for oppgavefordeling og utøvelse av lederrollen?	
		Hvordan løser man det i praksis at unge mangler erfaring? Mtp. organisering	
	Bedriftens/ andre ansattes holdning til unge	Anerkjennelse	
		Respekt	
		Status	
		Misnøye fra andre?	
	Ulykker/Helseplager/fravær/risiko		
	Unge mestrings	Gir de unge uttrykk for mestrings/ikke-mestrings?	
		Føler de seg verdsatt?	
Hvordan formidler dere at det er viktig at de gjør en god jobb?			
<b>Rekruttering</b>	Bedriftens motivasjon for å rekruttere unge	Rolle i lokalsamfunnet?	
		Samfunnsansvar?	
		Billig arbeidskraft?	
	Hvilke erfaringer har dere med rekruttering av unge?	Antall unge ansatte?	
		Hvor kom de fra? (tiltak, grunnskole, vgs, høyere utd., dropouts?)	
		Er de lokale, har de flyttet dit for å jobbe?	
	Beskriv en god erfaring og en dårlig erfaring med å rekruttere unge	Hva gjorde dere riktig/galt?	
	Uttalt rekrutteringsstrategier?	Spesielle målgrupper?	
Om tanken bak ansettelse av unge.			
<b>Barrierer og gode grep</b>	Utfordringer	Hva gjør det vanskelig å ta inn unge? (eks Kjennetegn ved arbeidsoppgaver, den unge, arbeidsmiljøet, arbeidsmarkedet, krav til kompetanse (indre og ytre faktorer).	
	Gi eksempler på barrierer	Erfaring med at noe gikk galt?	
	Gi eksempler på gode grep	Hva har dere lyktes med?	
	Hva skal til for at det skal bli lettere å ta inn unge? (fra Nav/andre)		

<b>Navs rolle og bidrag</b>	Har dere hatt kontakt med Nav i forbindelse med rekruttering av unge?	Hva slags kontakt?	
		Hvem tok kontakt/dere eller Nav?	
		Hva var resultatet?	
	Hvordan opplever dere virkemidlene til Nav	Nok info om dem?	
		Gode?	
		Relevante?	
	Navs kunnskap om	Bedriftstypen	
		Bedriftens handlingsrom (bruk eksempler fra bolk 2)	
		Bransjen	
		Bedriftsstørrelsen	
	Opplever dere at Navs virkemidler bidrar til lettere rekruttering/inkludering?		
	Hva kunne Nav gjort annerledes?		
	Hvis dere skulle tenke helt fritt, hva ville vært det beste Nav kunne gjort for å bidra til at dere kan rekruttere flere unge som har utfordringer med å komme inn på arbeidsmarkedet?	(følg opp og få helt konkrete svar) Eksempler: hospitering i bedrift for å lære opp Nav, brosjyre, bok, epostvarsler, telefonoppfølging, ekstra ressurser/midler, opplæringstiltak i nav for unge, bransjevise kurs, bedre nettsider, app)	



International Research Institute of Stavanger

**Hovedkontor**

Postboks 8046  
4068 Stavanger  
Tlf: +47 51 87 50 00  
Fax: +47 51 87 52 00

Besøksadresse: Prof. Olav Hanssensvei 15

E-post: [firmapost@iris.no](mailto:firmapost@iris.no)

Org. nummer: 988 944 459 MVA

**Bergen**

Thormøhlensgate 55  
5508 Bergen

**Mekjarvik**

Mekjarvik 12  
4070 Randaberg