

EVALUERING AV PROSJEKTET

KARRIEREVEILEDNING FOR NAV- BRUKERE

LAGSPILL ER UTFORDRENDE – SÆRLIG NÅR MAN SPILLER PÅ ULIKE LAG

Karriereveiledningskonferansen

Gardermoen 27. januar 2020

Trond Buland



Prosjektet - Karriereveiledning for NAV-brukere i Buskerud (Kjærgård et al, 2019)

- Fire regioner i Buskerud
- Ledet av Universitet i sørøst Norge, Drammen – Roger Kjærgård
- Fire målgrupper for NAV
 - Langtidssykemeldte
 - Flyktninger
 - Ungdom utenfor skole og utdanning
 - Jobbspesialister
- Samarbeid mellom NAV og lokale karrieresenter
- Modeller – eller samarbeidsrelasjoner?
 - Begge deler
- Evaluering utført av NTNU Samfunnsforskning - vekt på prosess (Buland & Mordal 2019) <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/forskningsrapporter-og-evalueringer-finansiert-av-nav/navs-tiltak-og-virkemidler-rapportarkiv/karriereveiledning-for-nav-brukere?fbclid=IwAR34K69N9Xyn2gDtFOulv25CgTRFCrNn-YR7qpXOgdIzSUvy6BMHVBzCKDs>

Ett prosjekt, på to nivåer?

- På mange måter var dette et prosjekt med to klare nivåer, lokalt og sentralt/på fylkesnivå - To ulike målsettinger
- **Lokalt** fokus på NAV-brukere i de fire regionene og fra de fire målgruppene
 - Relativt klart utformede problemstillinger
 - Fokuset på hvilke virkemidler man kan utvikle sammen, for å bidra til å nå NAVs målsettinger
 - Få brukere tilbake i jobb
- **På overordnet** nivå: Prosjektet hadde som mål å generere ny kunnskap om hvordan samarbeid mellom de to institusjonene kan utvikles og styrkes
 - Her var de konkrete problemstillingene litt mindre tydelige ?
 - Utvikle modeller for samhandling
 - Litt uklart for de som jobbet lokalt, der fokus i overveidende grad var på brukerne – litt nærsynt?
 - Selv om man selvsagt lærte samarbeid gjennom å samarbeide, kunne systematiseringen lokalt av denne kunnskapen virke litt mer tilfeldig

Inntrykk av prosjektet

- Gjennomført etter planen, med nødvendige justeringer - nødvendig fleksibilitet
- Lovende resultater m.h.t NAV-brukere, men for tidlig å måle
 - Opplevs som positivt av majoriteten av NAV-klienter
 - Prosjektene har fungert, samarbeide tilførte gevinst for brukerne
 - Karriereveiledning brakte inn en ny dimensjon i arbeidet med hjelpe brukeren tilbake til en varig tilknytning til arbeidslivet –
 - Brukerne hadde i mange tilfeller fått nytt perspektiv både på tidligere og framtidig arbeidstilknytning
- Delprosjektene lærte av egen praksis sammen, på tvers av institusjoner
- Reflekterte bevisst over egen praksis, og justert praksis
- Tok små skritt – bra!
- Fire prosjekter mer enn ett – lite utveksling på tvers – gikk glipp av mulig synergi?
- Ble bedre kjent – bygde bruer – nå må de bruene vedlikeholdes
- Videreføring: Ta vare på og bruk det de har lært – og spredning?
- Noe vil gå over i daglig drift, andre mer usikkert

«Karriere»- en barriere?



- Karrierebegrepet forstås ulikt
 - Tradisjonelt: «Å gjøre karriere»
- vs
- «Karriere er livet, noe alle har»
 - Den tradisjonelle forståelse er fortsatt den dominerende
 - For mange veisøkere (og andre) er begrepet fremmedgjørende
 - «Jeg vil ikke ha en karriere, jeg vil bare ha en jobb...»

“Ordet karriere kan betegne det faktum, at mennesker lever deres liv på tværs af kontekster og livssammenhænge, fx uddannelse, arbejde, fritid og familie. Disse kontekster skaber en kompleksitet, som kræver daglig håndtering for at blive meningsfuld for den enkelte. Dette kaldes karriere, og i den forståelse at karriere er noget, alle mennesker har.” (Thomsen & Skovhus, 2016)

“Our careers are the way that we build a pathway through our life, learning and work. Career is how we pay the rent, but it is also how we find meaning in our life and connect with the people around us. Careers allows individuals to achive the lives they want and help government ot ensure that the education system works effectively and that it connects to the labour market. In other words, careers are essential to our own wellbeing and to the effective functioning of socienty.” (Andrews and Hooley 2018)

Ikke friksjonsfritt

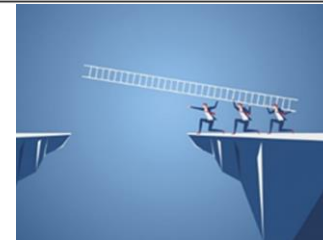
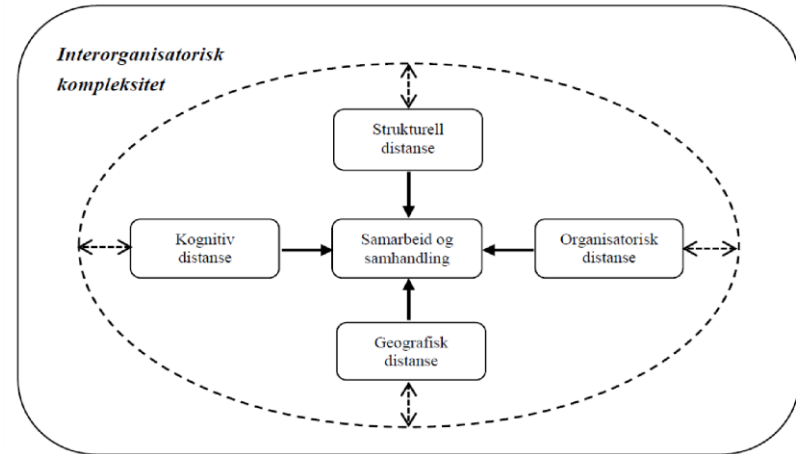
- Ulike institusjoner, med ulik organisasjon, geografi, strukturer og bakgrunn skulle samarbeide
 - Ulike lovverk og ulike regler, ulike faglighet, ulike forståelser
 - Og så kom forskerne og universitet i tillegg!
- En diskrepans i målstruktur og organisasjon mellom de to institusjoner – konkurrerende diskurser?
- NAVs ønske om å få brukeren raskt tilbake i arbeid, harmonert ikke alltid med Karrieresenteres ønske om å la kandidatene «drømme fritt om en framtid»
 - Av og til så man kandidater «komme tilbake fra veiledning» med ønske og ambisjoner som for det første ikke ville føre **raskt** tilbake til jobb,
 - og som det også lå utenfor NAVs mandat å tak i
 - Andre ganger hadde NAV informasjon om kandidaten som Karrieresenteret ikke hadde tilgang til - taushetsplikt en barriere?
 - Førte noen ganger til urealistiske ønsker og planer
- En viss motstand mot samarbeidet, i begge organisasjoner?
- Regelverk og virkemidler ikke harmonisert?
- Gjensidige stereotypier, eller
- **Interorganisatorisk kompleksitet**

Lagspill er komplisert, særlig når man spiller på forskjellige lag - Interorganisatorisk kompleksitet

- Når flere organisasjoner/etater er involvert i utvikling og leveranse av produkter/ tjenester
- ... og det eksisterer en gjensidig avhengighet mellom de involverte partene

(Gressgård, Teig og Gärten, 2013 , Mathiesen & Buland, 2017, Mathisen et al 2017))

- **Geografisk avstand**
- **Kognitive avstander**; ulikheter i perspektiver, kunnskapsbaser, kultur, utdanningsbakgrunn – ulike aktører ser verden forskjellig
- **Strukturelle og organisatoriske avstander**; ulik organisering, lovverk, kommandolinjer, bemanning, målformildringer etc
- Det handler om å bygge bruer, oversette, bli kjent



Intet mennesker er en øy, eller Bygge bedre bruer mellom øyene våre?

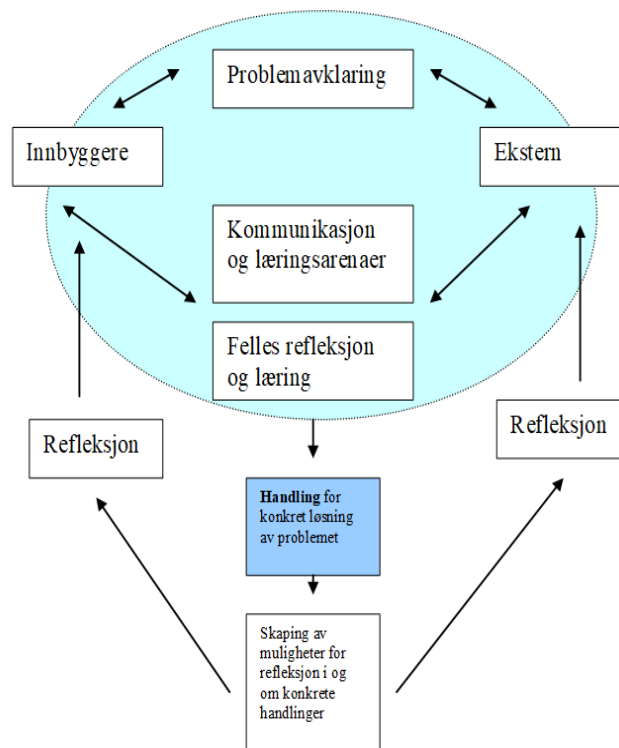
“No man is an island entire of itself; every man is a piece of the continent, a part of the main; if a clod be washed away by the sea, Europe is the less, as well as if a promontory were, as well as any manner of thy friends or of thine own were; any man's death diminishes me, because I am involved in mankind. And therefore never send to know for whom the bell tolls; it tolls for thee.” John Donne

“Every one of us is an island. If it were not so we should go mad at once. Between these islands are ships, aeroplanes, telephones, wireless. What you will. But they remain islands. Islands that can sink or disappear for ever.” John Fowles

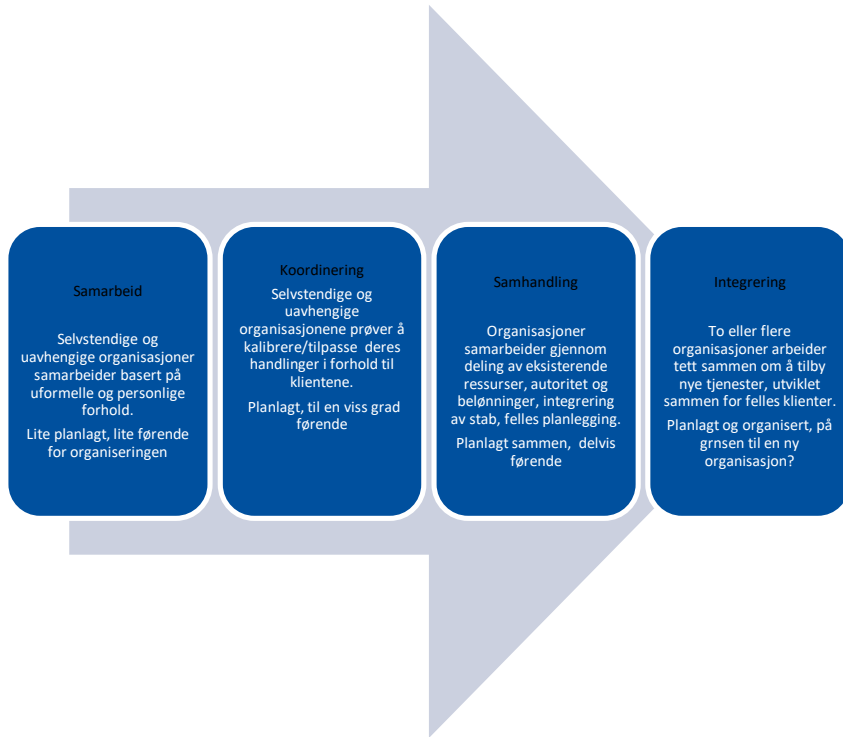
Samskapt læring som brubygging mellom samarbeidspartnere - «medforskning» - aksjonsforskning

- Stor vekt på medvirkning – samskapt – ikke ovenfra og ned – ikke ekspert som endrer praktikere – ikke implementering!
- De som arbeider i innenfor det systemet som skal endres, skal jobbe tett på de eksterne ekspertene som skal bidra
- Nødvendige refleksjonene skal gjøres samme, på like fot – skape rom for refleksjon, sammen og hver for seg
 - Ekstern og intern kompetanse skal sammen resultere i ny kunnskap som forener de to kunnskapsformene praksis og teori – ulike verdener skal møtes
 - Både forsker og utforsket skal gå ut av prosjektet med ny kunnskap - og ”implementering” blir overflødig?
 - Skal handle mer om å forske sammen, enn å forske på - «Medforskning»
- Mange av våre informanter har et litt delt forhold til dette
 - Noen mener jo absolutt at de har deltatt i prosessen, forsket på egen praksis
 - Men noen opplever at de har blitt forsket på, mer enn at de har vært medforskere

(Whyte ,1991 & , Klev, R. og M. Levin, 2009)



Grader av samhandling – hvor vil man?



- Best når to ulike samhandler
- Når man integreres, blir en, opphører samskapingen?
- Da er det ikke lenger forskjelligheten som gir gevinst
- Gevinsten kommer når man tenker ulikt, i lag
- Når man utnytter det at man spiller på ulike lag, i samskaping, får man gevinster man ikke får hvis men blir for like?

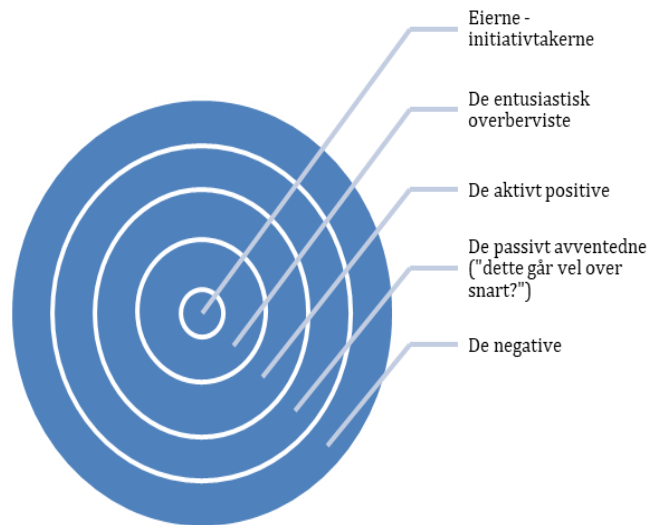
Ting tar tid, heldigvis... Nei til superreformisme



- «Piecemeal social engineering» (Popper, 1945) , ikke ” superreformisme”, utopisk eller holistisk samfunnsteknologi.
 - Vidtfnvnnende, radikale endringer, som tar sikte på å omforme store institusjoner i store steg, vil aldri lykkes:
 - *”Du kan ikkje innføre ein politisk reform utan å forårsake uønskete sideverknadar”*
- og
- *” ... jo større endringa er, di større er også dei uventa og utilsikta tilbakeslaga. Store skadeverknadar har det med å dukke opp, ei etter ei.”* (Hellesnes (2010)
 - Dette svarer godt til mange studier av implementering av offentlig politikk og store organisasjoner, slik det blant annet framstilles i ny-institusjonalistisk inspirerte statsvitenskapelige tradisjoner: Store endringer er vanskelig, for ikke å si umulig, å gjennomføre, de ønskede endringer uteblir, og vi får en rekke utilsiktede effekter.
 - Prosjektet har tatt små steg, og av til noen steg tilbake, skapt små endringer, man har lyktes i å krysse en kløfte i flere skritt, noe som kan være nødvendig

Eierskap

- Ulike nivåer av eierskap
- Et prosjekts indre og ytre sirkler
- Ulik grad av involvering og engasjement
- Ulik grad av eieforhold til programmet
- Snakker de om det samme når de snakker om det samme?
- Hvor mange venter på at det skal gå over?



Nei til implementering - *To Adopt is to adept*

- Lokal tilpasning gjennom samskaping, ikke overføring og “implementering”
“It must be transformed, modified according to the site where it is implemented. To adopt an innovation, adapt it: such is the formula which provides the best account of diffusion” (Akrich, Callon & Latour, 2002)
- Karrieresenter og de i NAV som var pådriverne i forsøket/prosjektet, ville gjennom sitt arbeid overbevise hele den store organisasjonen NAV om at det å følge deres vei ville gi suksess på lengere sikt.
- NAV vil ha folk ut i arbeid snarest mulig, karrieresenteret vil hjelpe til «realisere folks drømmer», gjennom å gi individet større forståelse for egne styrker og begrensinger sett i forhold til arbeidsmarked og utdanning.
- Utdanning kan bety at man ikke kommer i jobb så fort, men at når man kommer i jobb, blir man der lengere og sikrere, altså ikke identiske mål. Karrieresenteret må overbevise om at samarbeid derfor er noe NAV vil ha nytte av å samarbeide med, omveiene via samarbeid med karrieresenter vil hjelpe NAV til å nå sine primære mål.
- Omveien blir en snarvei
- *You cannot reach your goal straight away, but if you come my way, you would reach it faster, it would be a short cut*(Latour, 1987: 111)

A man cannot be too careful in the choice of his enemies. I have not got one who is a fool. (Oscar Wilde)

- De negative er en ressurs. De kan ha gode grunner for å være kritisk eller ambivalente, og komme opp med gode argumenter som kan styrke arbeidet, de skråsikre kan være en hindring.
- Kritikerne og negative blir dermed ikke bare en utfordring eller et dysfunksjonell element i arbeidet, men kan tvert imot være en ressurs, noen som bringer inn andre, nødvendige perspektiver.

«I suggest that in studies of resistance to change, researchers have largely overlooked the potentially positive intentions that may motivate negative responses to change.» (Piderit, 2000: 783)

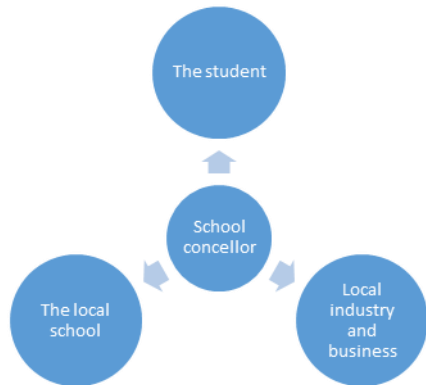
- De ambivalent kan dermed bli en styrke

«Indeed, the honest expression of ambivalence seems more likely to generate dialogue than the expression of either determined opposition or firm support.» (Piderit, 2000: 790)

- På denne måten kan involveringen av flere røster bidra til at videre arbeid tar hensyn til at det er nødvendig å skynde seg langsomt.

"Never be certain of anything. It's a sign of weakness." Dr. Who

Rådgivningens trekantforhold – «God karriereveiledning»; kvalitet for hvem?



- Karriereveiledning skjer ikke i et samfunnsmessig vakuum
- Individ/elev, skole, næringsliv, samfunn og politikere har alle legitime forventninger
- Individet i sentrum for rådgivers oppmerksomhet
- Elevens støttespiller
- ... men umulig å se bort fra helheten
- Hvordan forene de ulike behov og interesser?
- God karriereveiledning er mange ulike ting?
- Tradisjonelt har kanskje næringslivets behov kommet litt i bakgrunnen? (Buland, Mordal og Mathiesen, 2014)

Karriereveiledningens tre grunnleggende diskurser

(Sultana, 2018)

1. Teknokratisk/samfunnsøkonomisk – sikre bedre samsvar mellom tilbud og etterspørsel av kompetanse – rett person på rett sted tilfredsstillende etterspørsel
2. Utviklingsrettet eller humanistisk – for individets personlige vekst og selvrealisering – selvkonstruksjon, livsdesign
3. Frigjørende eller sosialrekonstruksjonistisk – stiller spørsmål ved tingenes tilstand mer enn å akseptere dem – bevisstgjør hvordan økonomien og arbeidsmarked hindrer vekst og personlig utvikling for hele grupper – også hvordan endring er mulig

Ikke gjensidig utelukkende! Vi trenger alle tre?



Hertuginnens omfavnelse?

(Jens Arup Seip, 1963)

- *Vi må slutte å spørre "hva vil du bli", og begynne å spørre "hva bør du bli"*
- Karriereveiledning som (bare) kompetansepolitisk redskap
 - For å nå kompetansepolitiske mål
 - Samfunnets behov overstyrer
 - Skaffe næringslivet den kompetanse næringslivet trenger
- Har dette blitt det viktigste og eneste mål for karriereveiledningen?
 - Gått fra en grøft til den andre, fra bare *konstruksjon av egen identitet* og og selvrealisering, til en instrumentell redskapsholdning)
 - Fra en nyliberalistisk individualistisk diskurs til en annen?
 - Fra *Selvrealisering er et individuelt prosjekt* til *Det er opp til deg å bli den arbeidstaker arbeidslivet vil ha*
- Hvordan skape den nødvendige balansen mellom de tre diskurser Sultana beskriver?

Veiene videre - En stein som er kastet i vannet lager ringer vannet, utfordringen er å få ringene til fortsatt å spre seg

- Ting tar tid - heldigvis
- Man må møtes halvveis - Karrieresentrene må bli mer «realistisk», NAV mer «drømmende», se flere muligheter , også utenfor boksen, deres eget regelstyrte system – ingen skal «forandre den andre», man skal forandre seg sammen
- Det viktigste er at prosjektet har begynt byggingen av noen bruer over interorganisatoriske avstander - lært å snakke samme språk, eller forstå hva den andre parten sier på sitt språk
- På det relasjonelle plan har man gjennom prosjektet lagt et godt grunnlag for videre samarbeid
- Relasjoner alene er sårbart - avhengig av å skape enda mer solide strukturer for videre samhandling
- Noen på vei inn i ordinær drift- som integrert del av arbeid mot målgruppen som har vært utpekt - Andre steder er framtiden for samarbeidet mer usikker?
- Utfordringen: Å opprettholde og forsterke de de bruene som er bygget, bruke erfaringene til å arbeidet med nye målgrupper, og lage flere bruer i form av nye, formelle koblingspunkter mellom de to organisasjonene, midt oppe i daglig drift
- Videreføring og spredning av arbeidet vil kreve aktiv innsats fra alle parter - Nettverk er sårbare, ikke evige

Veien videre kommer ikke av seg selv

- lære å krysse ei kløft i mer enn ett sprang?

- Flere enn NAV og Karriersenter må med, prosjektet bare starten på en videre, større byggverk
- Bygge et lag rundt karriereveiledning og arbeidssøkere, et lag med alle som lokalt arbeider med å hjelpe unge og eldre til å finne en vei?
 - Dette betyr enda flere interorganisatoriske avstander det må bygges bru over – de blir ikke til av seg selv
- Tenk små skritt – «stegvis flikking og vøling» i stedet for revolusjoner (Hellesnes, og Popper)

”Dersom vi tek eitt steg om gongen, greier vi å eliminere feil undervegs. Då kan vi heile tida spørje oss: Er der eit rimeleg samsvar mellom det vi ville oppnå og dei resultatata vi faktisk har fått? Kva utilsikta sideverknadar ligg føre? Kor ille er dei?”

- Det tar aldri slutt! Slik middelalderens katedraler aldri ble ferdig, blir nettverkene og bruene mellom institusjoner aldri ferdig
- De må vedlikeholdes og påbygges og ombygges
- Hvis man tror det ikke er nødvendig, forfaller de og blir borte

Referanser

- Akrich, M, M. Callon & B. Latour (2002) "The key to success in innovation. Part II: The Art of Choosing Good Spokespersons", i *International Journal of Innovation Management* Vol. 6, No.2
- Andrews, D and T. Hooley (2018): *The Career Leaders Handbook*, Bath; Trotman
- Buland, T, I.H. Mathisens og S., Mordal: "Æ skjønne itj, æ våkne opp kvar dag å vil bli nå nytt æ" – Skolens rådgivning i Møre og Romsdal, Sør-Trøndelag og Nord-Trøndelag Trondheim: NTNU, IRIS og SINTEF
- Gressgård, L., Teig, I. L. & Gärtner, E.M. (2013) *Interorganisatorisk kompleksitet og tidlig innsats overfor barn og unge i kommunal sektor: En beskrivelse av utfordringer og forslag til tiltaksområder med utgangspunkt i Gjesdal kommune*, Stavanger: IRIS
- Hellesnes, J. (2010) "Den norske reformismen", *Klassekampen* 8. juni 2010
- Klev, R. og M. Levin (2016): *Forandring som praksis*, Bergen: Fagbokforlaget
- Piderit, S.K. (2000) «Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A Multidimensional view of attitudes toward an organizational change», i *Academy of Management Review* vol 25, no. 4, 783-794
- Seip, J.A. (1963) *Fra embetsmannsstat til ettpartistat og andre essays*, Oslo: Universitetsforlaget
- Sultana, R. (2018) "Precarity, Austerity and Social Contract in a Liquid World: Career Guidance Mediating the Citizen and the State" in Hooley, T., R.G. Sultana & R. Thomsen (2018) *Career Guidance for Social Justice – Contesting Neoliberalism*, London and New York: Routledge
- Thomsen, R og R.B. Skovhus (2016): «Karrierekompetence i skolen» i Lingås, L.G og U. Høsøien (red) *Utdanningsvalg - Identitet og danning*, Oslo: Gyldendal
- Kjærgård, R. et al (2019), *Karriereveiledning for NAV-brukere - Hvordan kan NAV og karrieresentre samarbeide om karriereveiledning?* Drammen: NAV, Buskerud fylkeskommune, USN
- Latour, B. (1987) *Science in action*, Milton Keynes: Open University Press
- Mathiesen, I.H. & T. Buland (2017) *Nettverksledelse for bedre samhandling i offentlig sektor -En studie av Mission Possible-nettverket på Sunnmøre*, Stavanger: IRIS Samfunnsforskning
- Mathiesen, I., T. Buland, S. Mordal & A. Solberg (2017): *Samarbeid mellom NAV og fylkeskommunen om å hindre frafall fra videregående skole – Utfordringer og gode grep*, Stavanger: IRIS Samfunnsforskning
- Popper, K. (1945) *The Open Society and Its Enemies*, London: University of London
- Whyte, W.F (1991) *Participatory Action Research*, Newbury Park, London, New Deli: Sage Publications