



Vi køber alt fra **skovle** til **BH'er**  
En anderledes tilgang til fleksjobforløb

Opgaven er udarbejdet af:

**Belma Colic**

■■■■ Sociologi og Kulturanalyse, 3. semester

**Christina Gaudesen**

■■■■ Sociologi og Kulturanalyse, 3. Semester

**Mille Idehen**

■■■■ Sociologi og Kulturanalyse, 3. Semester

**Dorte Møllegaard**

■■■■ Sociologi og Kulturanalyse, 3. semester

**Zenaid Tajić**

■■■■ Sociologi og Kulturanalyse, 3. Semester

Vejleder:

Martin Lindhardt:

Institut for Miljø- og Erhvervsøkonomi

Antal anslag, hoveddel: 125246

Antal anslag, bilag: 24813

## Forord

Dette semester-projekt er udarbejdet på 3. semester i *Sociologi og Kulturanalyse* på *Syddansk Universitet, Esbjerg*.

Projektet, som både er en studierapport og en evalueringsrapport, tager udgangspunkt i fagene; *organisations sociologi, organisation og ledelse, aktionsforsknings- og evalueringsmetoder samt arbejdslivsstudier*.

Rapportens indhold og opbygning skal ses i lyset af, at den som studierapport er underlagt forskellig formalia, der betyder at der vil være gentagelser, som ellers ikke ville have været relevant.

Der er foretaget en brugerdrevet formativ evaluering på Organisationen Nordhøjs arbejdsmarkedsafdeling. Evalueringen er foretaget med udgangspunkt i BIKVA (Brugerinddragelse I Kvalitetsvurdering). Undervejs i rapporten bliver der anvendt citater fra interviews. I interviewene kan der forekomme følsomme emner. Alle informanterne er derfor garanteret anonymitet. Der er blevet taget hensyn til, at alle tre informantgrupper er relativt små med en skæv kønsfordeling, idet der refereres til alle informanter med det kønsneutrale pronomener "hen" i stedet for de kønsbestemte pronomener "han" eller "hun".

Vi ønsker at takke Organisationen Nordhøj og afdeling Multiflex for det gode, effektive og fleksible samarbejde med især arbejdsmarkedskonsulenterne og projektmedarbejderen. Yderligere vil vi gerne takke de fleksjobansatte og deres arbejdsgivere, som velvilligt har deltaget i vores interviews og ydet et vigtigt bidrag til at gøre det muligt at gennemføre projektet.

”Det erklæres herved på tro og love, at undertegnede egenhændigt og selvstændigt har udformet denne rapport. Alle citater i teksten er markeret som sådanne, og rapporten eller væsentlige dele af den har ikke tidligere været fremlagt i anden bedømmelsessammenhæng.”

*Belma Čolić*

*Belma Čolić*

*Christina Gaudesen*

*Christina Gaudesen*

*Mille Rønne Idehen*

*Mille Rønne Idehen*

*Dorte Møllegaard*

*Dorte Møllegaard*

*Zenaid Tajić*

*Zenaid Tajić*

## Indholdsfortegnelse

1. Indledning.....	3
Problemformulering.....	5
Begrebsafklaring.....	5
2. Litteraturstudie .....	6
2.1 Rapporten: Fleksjob - En vej til et rummeligere arbejdsmarked? .....	6
2.2 Mening i arbejdslivet.....	7
2.3 Rapporten: Nye veje mod job – for borgere i udkanten af arbejdsmarkedet .....	10
3. Teori .....	11
3.1 Definitionsmagt.....	11
3.2 Det performative selv.....	13
3.3 Diskursiv magt.....	13
3.4 Institutionelle logikker .....	16
3.4.1 To forskellige menneskesyn - McGregor's Teori X og Teori Y.....	18
3.5 Organisatorisk læring .....	18
4. Organisation og ledelse – Om afd. MultiFlex i org. Nordhøj, en del af Kolding Kommune .....	20
4.1 Organisationen Nordhøj.....	20
4.1.1 Afdelingen MultiFlex – Tilbud, målgrupper, og arbejdsmarkedskonsulenternes funktion ..	20
4.2 Organisationens værdier .....	21
4.2.2 Udtrykte og udspillede værdier .....	23
4.2.3 Typologi over organisatoriske værdier.....	23
4.3 Organisationens type og organisering .....	24
4.3.1 Arbejdsmarkedskonsulenternes organisering .....	25
4.4 Arbejdsmarkedskonsulenternes arbejde med målgruppen .....	26
4.4.1 Selvværd og tiltro til egne evner (self-efficacy) .....	27
4.5 Opsamling.....	30
5. Metode .....	32
5.1 Videnskabsteoretisk tilgang .....	32
5.2 Case beskrivelse - Kontekst for undersøgelsen.....	33
5.3 Evaluerings- og dataindsamlingsmetode .....	33
5.3.1 Valg af evalueringsmetode - og vores anvendelse af denne. ....	34
5.3.2 Dataindsamlingsmetode - interviews.....	37
5.3.3 Evaluators rolle.....	38
5.3.4 Valg af respondenter .....	38

5.4 Dataindsamling, databehandling og dataanalyse .....	39
5.4.1 Dataindsamling – Interviewrunde med fleksjobansatte og arbejdsgivere .....	39
5.4.2 Databehandling og dataanalyse - af interview med fleksjobansatte og arbejdsgiver .....	40
5.4.3 Dataindsamling - Gruppeinterview med arbejdsmarkedskonsulenterne .....	42
5.4.4 Databehandling og dataanalyse – af gruppeinterview med arbejdsmarkedskonsulenterne .....	42
5.5 Det videre forløb .....	43
5.6 Undersøgelsens validitet .....	43
6. Resultater, Analyse og diskussion .....	45
6.1 Målgruppens møde med MultiFlex .....	45
6.2 Kontrasten mellem jobcentret og MultiFlex .....	47
6.3 Et meningsfuldt arbejde .....	51
6.4 Diskursive valg .....	53
6.5 Organisatorisk læring .....	56
7. Konklusion .....	59
8. Litteraturliste .....	65

Bilag starter efter *Litteraturlisten*

# 1. Indledning

Vi lever i dag i det, som nogle eksperter kalder for konkurrencestatens tidsalder. En tidsalder hvor det at sikre Danmarks konkurrenceevne på den internationale arena er i fokus (Kaspersen, 2015: 99).

Selvom vi stadig taler om velfærdsstaten, er der i de sidste årtier sket en udvikling, som Torfing i "*Det stille sporskifte i velfærdsstaten*" betegner: *From Welfare to workfare*, og der refererer til forskydningen fra forsørgelses-politik til aktiveringspolitik (Torfing, 2004: 9 + 24).

Michael Hviid Jacobsen(2004) har karakteriseret nutidens samfund som *Arbejdssamfundet*. Hermed mener han, at arbejdet er blevet målestok for mange andre forhold i livet (Jacobsen, 2004: 90). Diskursive formationer dikterer i dag, at det kun er gennem arbejdet, og det at have og kunne fastholde et arbejde, at individet kan realisere sig selv, opnå selvrespekt og respekt fra samfundet. Uden arbejde bliver man, ifølge arbejdssamfundets tvingende diskurser, fastholdt i offentlig forsørgelse og arbejdsløshedens afmægtighed. Tab af arbejde fører ikke til frigørelse og fornøjelse, men til sociale problemer og psykiske belastninger. Nutidens arbejdsbegreb rummer således både identitet mening og politik (Jacobsen, 2004: 91).

Op gennem 1990'erne begyndte der at ske en forskydning i arbejdsmarkedspolitikken i Danmark. Fokus begyndte at ændre sig fra forsørgelse, indkomstsikring og ret til beskæftigelse mod aktivering, arbejdspligt og øget arbejdsudbud (Kaspersen, 2015: 91). Den ændrede tilgang til ledighed markerer en ændring i menneskesyn (Steen & Reiter, 2014: 6). Ledige bliver således i dag i højere grad beskrevet af medierne som dovne og udisciplinerede snyltere, der reelt set ikke er interesserede i at arbejde, hvilket kan påføre de ledige en følelse af mindreværd og skam (Steen & Reiter, 2014: 3).

Det stigende antal personer på offentlig forsørgelse og den negative demografiske udvikling med mindre ungdomsårgange og flere ældre er med til at presse den danske velfærdsstats budgetter (Mathiasen, 2015:61). Samtidig har der været behov for at øge udbuddet af arbejdskraft for at kunne imødekomme efterspørgslen hidrørende fra globaliseringen og højkonjunkturen fra 1994 frem til finanskrisen (Mathiasen, 2015: 61). Tilsammen har disse forhold ført til en lang række reformer af arbejdsmarkedet inden for bl.a efterlønsordningen, dagpengesystemet, kontanthjælpen og førtidspensionen (Mathiasen, 2015: 106).

I 1998 blev fleksjobordningen etableret for at give personer med nedsat arbejdsevne mulighed for at bevare tilknytningen til arbejdsmarkedet, mindske antallet af personer på førtidspension og øge udbuddet af arbejdskraft. Dette var både for at lette en økonomisk byrde, men også for at skabe et mere rummeligt arbejdsmarked (Mathiasen, 2015: 14). Flexjobordningen er senest blevet ændret i 2013 med FØP-reformen (Mathiasen, 2015: 146-147).

På bagsiden af FØP-reformen nedsatte daværende regering i 2013 en ekspertgruppe til udredning af den aktive beskæftigelsesindsats. Første fase omhandlede dagpengemodtagere, mens anden fase omhandlede de ca. 500.000 ledige i udkanten af arbejdsmarkedet - personer på førtidspension, fleksjob, ledighedsydelse, ressourceforløb, revalidering, kontanthjælp, uddannelseshjælp og sygedagpenge. For målgruppen i anden fase nåede Ekspertgruppen frem til, at kommunerne i langt højere grad skal fokusere på den virksomhedsrettede indsats frem for lange forløb uden jobfokus (Ekspertgruppen, 2015: 5-8).

Personer, som er tilkendt fleksjob, er underlagt samme vilkår som ordinær arbejdskraft om at være aktivt jobsøgende, og er selv ansvarlige for at fremskaffe et arbejde. Gruppen af personer tilkendt fleksjob risikerer dermed også at blive langtidsledige (Beskæftigelsesministeriet, 2016). Det er netop i forhold til gruppen af langtidsledige personer tilkendt fleksjob, at Jobcentret under Beskæftigelses & Integrationsforvaltningen i Kolding Kommune, har besluttet at tage nye utraditionelle metoder i brug for at få denne gruppe i beskæftigelse (Langtidsledig betyder i denne kontekst: *personer uden tilknytning til arbejdsmarkedet i 3 år eller mere*).

Således skrev Jobcentret i foråret kontrakt med organisationen Nordhøj, en institution under handicapområdet i Senior- og Socialforvaltningen i Kolding Kommune, om at deres arbejdsmarkedsafdeling MultiFlex skulle varetage forløb for personer, som er tilkendt fleksjob, men som har haft svært ved at finde et egnet fleksjob og derfor er blevet langtidsledige. Målgruppen hører under loven om aktiv beskæftigelse (LAB) og et forløb, der har til formål at hjælpe personer i målgruppen til fastansættelse i en virksomhed.

Organisationen Nordhøj er et beskæftigelsestilbud, der traditionelt har haft udviklingshæmmede borgere som deres primære målgruppe. En målgruppe, som hører under §103 i serviceloven, og hvis funktionsniveau er meget varieret. Tilbuddet omfatter produktionsvirksomhed og aktiviteter, som er tilrettelagt således, at de matcher brugerens behov og kompetencer. Afdelingen MultiFlex rummer Nordhøjs arbejdsmarkedsafdeling, der p.t beskæftiger fem arbejdsmarkedskonsulenter samt tre forskellige produktionsværksteder. Her tilbydes beskæftigelse med i alt 90 beskyttede pladser samt afklaring, rådgivning og opkvalificering. MultiFlex' arbejdsmarkedskonsulenter formidler via en netværksordning, udplacering i job med løntilskud for de brugere, der har lyst til at prøve kræfter med det private arbejdsmarked (Kolding Kommune, 2016).

I slutningen af september måned i år, hvor vi første gang var i kontakt med MultiFlex, havde de etableret 16 fleksjobansættelser, hvoraf de 15 havde ført til varig beskæftigelse. I skrivende stund, medio november, har MultiFlex 20 ansættelsesforløb i virksomheder, som de følger op på, samt 20 personer tilknyttet forløb på værkstedet, der er i forberedelse til fleksjob-beskæftigelse.

For på sigt at kunne fastholde kvaliteten i forløbet med langtidsledige personer tilkendt fleksjob, ønsker MultiFlex at få foretaget en evaluering af brugernes og arbejdspladsernes oplevelse af forløbet. Evalueringen har til formål at skabe organisatorisk læring ved, gennem refleksion over egen praksis, at få identificeret aspekter af forløbet, som fungerer tilfredsstillende, samt aspekter i forløbet, der i det fremtidige arbejde med målgruppen skal fokuseres på at forbedre. For at tilgodese dette har vi valgt at foretage en brugerdrevet formativ evaluering med udgangspunkt i BIKVA-modellen. BIKVA står for: **Brugerinddragelse** | **Kvalitetsvurdering**. Metoden er præget af postmoderne tilgang, som korresponderer godt med den hermeneutiske og socialkonstruktivistisk tilgang vi også anlægger i projektet (For uddybning, se afsnit. 6.1 om videnskabsteoretisk tilgang).

Det har ført os til følgende problemformulering:

## Problemformulering

*Hvordan oplever arbejdsgivere og personer i fleksjob MultiFlex' indsats på fleksjobområdet, hvordan kan deres oplevelser fortolkes, og hvilke forhold giver det anledning til at fokusere på fremadrettet?*

Vi vil med udgangspunkt i følgende arbejdsspørgsmål belyse problemformuleringen via forskellige positioner:

- 1. Hvilke forhold, oplever personer i fleksjob samt deres arbejdsgivere, har haft betydning for deres fleksjobforløb, og hvordan kan disse fortolkes?*
- 2. Hvilke forhold i Nordhøjs værdier og organisering samt arbejdsmarkedskonsulenternes håndtering af langtidsledige personer tilkendt fleksjob har indflydelse på, om afdelingen MultiFlex lykkes med at få disse personer i arbejde?*
- 3. Hvordan kan oplevelserne være med til at skabe organisatorisk læring?*

## Begrebsafklaring

I den resterende del af rapporten vil langtidsledige personer tilkendt fleksjob blive omtalt som: *Målgruppen*.

I organisationen Nordhøj, herunder afdeling MultiFlex, beskrives borgere (med funktionsnedsættelser, i skånejob-bevillinger eller fleksjob-bevillinger), som er beskæftiget på organisationens værksteder, konsekvent som *medarbejdere*. Konsulenter og værkstedsassistenter beskrives som *personaler*. For, i denne rapport, at kunne skelne mellem de to grupper anvender vi organisationen Nordhøj's definitioner.



## 2. Litteraturstudie

Litteraturstudiet omhandler tidligere undersøgelser, som har relevans for vores problemformulering ved at kaste lys på, hvilke forhold der kan have indflydelse på at få personer, som er tilkendt fleksjob, i arbejde. Litteraturen er således med til at danne rammen om vores forforståelse af fleksjobordningen, personer i fleksjob, integration på arbejdsmarkedet, arbejdet som identitet, mening i arbejdslivet samt Jobcentrenes rolle i aktivering af fleksjob gruppen.

### 2.1 Rapporten: Fleksjob - En vej til et rummeligere arbejdsmarked?

Rapporten, der blev udfærdiget for Socialforskningsinstituttet i 2000, to år efter indførelse af fleksjobordningen, bygger på en kvalitativ undersøgelse af brugen af og erfaringerne med fleksjob. Rapporten belyser både et kommunalt perspektiv (jobkonsulenter), et virksomhedsperspektiv og endelig de fleksjobansattes perspektiv (Hohnen, 2000:3).

Undersøgelsen viser, at der blandt fleksjobansatte generelt er enighed om, at selvom arbejdsopgaverne hovedsageligt er perifere ift. den øvrige arbejdskrafts arbejdsområder, så er der tale om "rigtigt arbejde", og at fleksjobbet opleves væsentligt forskelligt fra aktivering, idet der er tale om permanent ansættelse. Alligevel er der hos mange fleksjobansatte en afstandstagen til fleksjobpositionen. Nok er fleksjobansatte generelt glade for at kunne arbejde og deltage i arbejdslivet, men samtidig eksisterer der en høj grad af usikkerhed omkring deres arbejdsidentitet. Usikkerheden skyldes, at ansættelsen sker på baggrund af arbejdstagers restarbejdsevne og behov for tilskud pga. nedsat arbejdsevne, hvorved det kan være svært at vide: Hvorfor man er ansat, hvordan man opfattes, og hvad man er værd for arbejdspladsen. Alle elementer som også spiller en væsentlig rolle for arbejdsidentitet og trivsel i jobbet for ordinært ansatte. Derfor er det uklart for fleksjobansatte og deres kollegaer, om de er ansat af barmhjertighed eller pga. kvalifikationer, og samtidig bliver det svært præcist at definere fleksjobansattes rolle og forventningerne til den enkelte. Kombinationen af at være ansat og klient i det offentlige system (løntilskud) giver en ambivalent position på arbejdsmarkedet som værende tilhørende / ikke-tilhørende (Hohnen, 2000: 24-26). Deltagelse i arbejdsfællesskabet og den sociale betydning af at have et job er afgørende parametre i forhold til at "gå hjem", peger de fleste fleksjobansatte på (Hohnen, 2000:24).

Resultatet viser, at fleksjobordningen medfører integration på arbejdsmarkedet, men sætter samtidig fleksjobansatte i en socialt ambivalent position, fordi den ansatte både deltager på arbejdsmarkedet og er på samme tid klient i det sociale system (Hohnen, 2000:3).

Undersøgelsen er relevant for vores projekt, fordi den undersøger fleksjobordningen ud fra et brugerperspektiv, som vi også anlægger i vores problemformulering. Dermed er den med til at danne ramme for vores forforståelse af fleksjobansattes oplevelser som fleksjobansat, arbejdets sociale betydning samt jobcentrenes håndtering af denne gruppe.

## 2.2 Mening i arbejdslivet

I artiklen "Mening i arbejdslivet" beskriver Ib Ravn (2008) en deduktiv tilgang til spørgsmålet om mening i arbejdslivet, hvor han fortolker meningsbegrebet og uddyber forskellige aspekter af dette i relation til arbejdslivet. Heriblandt produktionsfællesskabets betydning samt betydningen af at være en værdi for arbejdspladsen (Ravn, 2008:29). I forhold til personer der er tilkendt fleksjob, kan det være relevant at se på disse faktorer i forhold til at få et godt fleksjobforløb og finde et egnet fleksjob.

Ib Ravn tager udgangspunkt i NFA's Tredækkerundersøgelse af psykisk arbejdsmiljø og spørgeskemaet udarbejdet dertil (Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (n.d)), hvor der fastslås, at et meningsfyldt arbejde giver formål og sammenhæng. Med formål skal forstås, at arbejdet har relation til et godt alment formål, f.eks. at helbrede syge eller producere nyttige produkter. Sammenhæng refererer til, om man kan se, hvordan ens arbejde bidrager til virksomhedens samlede produkt. Dette konceptualiseres gennem fire delfaktorer (se figur 2.1), hvor bidrag og fællesskab bliver væsentlige faktorer for mening i arbejdslivet.

Figur 2.1: De fire delfaktorer

	Delfaktor	Forklaring
1.	<b>Styrkerealisering</b>	Den enkelte bruger sine styrker og talenter
2.	<b>Værdiskabelse</b>	Ens arbejdsplads skaber reel værdi og livskvalitet for kunder og brugere
3.	<b>Bidrag</b>	Man oplever at yde et vigtigt bidrag gennem sit arbejde.
4.	<b>Fællesskab</b>	Man indgår i et produktivt fællesskab med kolleger og ledere.

(Ravn, 2008)

Mening i arbejdslivet forudsætter således, at man gennem sit arbejde indgår i en større sammenhæng, et produktivt arbejdsfællesskab. Dette underbygges endvidere i rapporten "Virksomheders indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø" (Hasle et.al 2008) fra NFA, hvor det beskrives således:

Helt grundlæggende går mennesker ikke kun på arbejde for at tjene penge. De går på arbejde, fordi det giver mening at lave et stykke arbejde, som andre på den ene eller anden måde får gavn af" (Hasle et.al. ,2008:95).

I en arbejdsmæssig kontekst bliver det altså vigtigt at kunne se sig selv og sit arbejde i en helhed og som en del af en større kontekst.

Når Ib Ravn bruger begreberne styrkerealisering og værdiskabelse, tager han udgangspunkt i Egletons to grundpiller for det meningsfulde liv, at udfolde egne potentialer og tilgodese andres realisering af deres. Der skal således ske en personlig styrkeudvikling, og der skal skabes en værdi i samfundet. For at få disse to til at mødes, introduceres begrebet bidraget. Når man bidrager, bringer man nogle af sine evner og ressourcer i spil i en kontekst, hvor der er behov for dem. At bidrage giver mening, fordi man derigennem deltager i en større sammenhæng (Ravn, 2008:61).

Tidligere bestod de fleste jobs af nogle veldefinerede funktioner i en fremstillings- eller servicevirksomhed, og hermed var bidraget givet på forhånd. I dag er arbejdslivet langt mere fleksibelt og vidensbaseret, så derfor må medarbejderne i dag stille sig selv spørgsmålet om, hvad deres bidrag skal være (Drucker, 1999:639-667 i Ravn, 2008:69). Som nævnt står personer, der er tilkendt fleksjob, med en yderligere udfordring i forhold til dette, da deres bidrag kan være begrænset i forhold til nedsat arbejdsevne.

Endelig nævnes det produktive fællesskab som en fjerde faktor for mening i arbejdslivet. Det er her interessant at være opmærksom på, at hvis ikke fællesskabet opleves som produktivt, men har karakter af hygge, kan det det komme til at kompensere for eller dække over meningsløshed ved arbejdet (Ravn, 2008:63).

Ib Ravn (2008) fremhæver i sin artikel flere undersøgelser, der underbygger relationernes betydning i arbejdslivet. Bl.a. havde "Meaning of Working"-undersøgelsen 'interpersonal relations' som deres sjette kategori samt til Dalsgaard og Pahuus' forskning, hvor der konkluderes, at mening opstår, når mennesker indgår i relationer og netværk. Dertil at den moderne medarbejder ikke vil belønnes men værdsættes, og at det kun sker gennem ledernes dybe indsigt i den enkeltes arbejde (Ravn, 2008). I rapporten "Virksomheders indsats for bedre psykisk arbejdsmiljø (Hasle et.al, 2008) påpeger Hasle ligeledes, at meningen med arbejdet skabes i fællesskabet.

Disse pointer har guidet os i vores undersøgelser af målgruppens vej til fleksjob og af deres oplevelse af mening (eller mangel på samme) i deres ansættelser.



## 2.3 Rapporten: Nye veje mod job – for borgere i udkanten af arbejdsmarkedet

I 2013 nedsatte den daværende regering en ekspertgruppe til at udarbejde en udredning af den aktive beskæftigelsesindsats. Udredningen er foretaget i to faser, hvor den første omhandler indsatsen overfor forsikrede ledige, mens fase to, som udkom i marts 2015, omhandler de resterende godt 500.000 borgere i udkanten af arbejdsmarkedet, heriblandt personer i fleksjob (Ekspertgruppen, 2015:5).

Ekspertgruppen anbefaler, at der i fremtiden fokuseres på den virksomhedsrettede indsats på det ordinære arbejdsmarked frem for lange afklaringsforløb i lukkede "projektmiljøer", idet undersøgelser viser, at effekterne af førstnævnte typisk er mere positive, også selvom gruppen af borgere har forskellige udfordringer. Samtidig anbefales det, at borgere, som er startet på en virksomhed eller uddannelse, i højere grad støttes via mentorordning og brobygningsforløb (Ekspertgruppen, 2015:5). Det kræver, at kommunerne prioriterer og styrker samarbejdet med og servicen i forhold til virksomhederne, ligesom det skal indgå i overvejelserne, når der rekrutteres medarbejdere til jobcentrene. Ligeledes skal der afsættes midler til, at medarbejderne på jobcentrene kan få et kompetenceløft, som skal bibringe dem viden om og konkret kendskab til virksomheder og det lokale arbejdsmarked (Ekspertgruppen, 2015:6).

Eftersom borgere i udkanten af arbejdsmarkedet ofte har forskellige og sammensatte problemer, har mange brug for støtte for at kunne passe et arbejde eller en uddannelse. Derfor anbefales det, at en tværfaglig indsats og afklaring af borgerens ressourcer sættes i system på samme måde, som det i dag gør sig gældende for personer i ressourceforløb. Således vil der blive større fokus på borgerens progression med det formål hurtigt og effektivt at kunne justere indsatsen, hvis borgeren ikke gør fremskridt. Borgeren skal have udpeget en sagsbehandler, som skal koordinere indsatsen på tværs af forvaltningerne og sikre en hurtig og effektiv indgriben ved manglende fremdrift. Det skal understøttes af en samlet plan for borgeren på tværs af det offentlige system samt et nyt progressionsmålingsværktøj. Kommunernes indsats skal prioriteres og planlægges ud fra en længere tidshorisont, således at den indsats, som bringer borgeren tættere på arbejdsmarkedet, vælges på trods af, at afkastet først opnås på længere sigt. Der skal være fokus på at investere i den enkelte borger (Ekspertgruppen, 2015:6).

### 3. Teori

Vi har, i tråd med vores konstruktivistiske/hermeneutiske tilgang, valgt at inddrage teori, der kan bidrage til at belyse, hvordan diskurser og forestillinger om klienter præger deres møder med offentlige hjælpeinstitutioner.

#### 3.1 Definitionsmagt

I indledningen til bogen: *At skabe en klient - institutionelle identiteter i socialt arbejde*, undersøger Magaretha Järvinen og Nanna Mik-Meyer (2003), hvordan strukturer, diskurser og socialarbejders forventninger er med til at forme klient-identiteter, når borgere møder det offentlige system med et behov for hjælp. Järvinen og Mik-Meyer beskriver således:

Mennesker ser sig selv gennem andre menneskers øjne - de vurderer, opfatter og oplever sig selv gennem sociale spejle. Dette betyder, at individets selvbillede i stort omfang må harmonere med andres billede af ham/hende" (Järvinen & Mik-Meyer, 2003:13).

Gennem en række cases fra offentlige hjælpe-institutioner illustrerer bogens kapitler, hvordan såkaldte problemidentiteter konstrueres og fastholdes gennem socialarbejders formelle og uformelle beskrivelser af klienters personligheder og handlinger. Järvinen og Mik-Meyer hævder, at alle de velfærdsinstitutioner, som har til formål at hjælpe, behandle og yde omsorg til borgere, deltager i konstruktionen af disse problemidentiteter (Järvinen & Mik-Meyer, 2003:13).

Helt centralt i alt socialt hjælpearbejde står opgaven med at diagnosticere "problemet". Diagnosticeringen er farvet af velfærds-institutionens verdensanskuelse, af politiske dagsordner, institutionelle logikker og eksisterende hjælpesystemer. (Järvinen & Mik-Meyer 2003:15).

Eftersom velfærdsinstitutioner ikke har ressourcer til at forholde sig til "det hele menneskes" kompleksitet, tilpasses klienten systemet. Man forsimpler et individs situation ved at udvælge hvilke faktorer, som tilskrives relevans for diagnosticeringen af problemet, og får derved skabt en klient-identitet, som passer ind i et bureaukratisk systems udvalg af mulige problem-kategorier, således at det bliver muligt at tildele en standardiseret type af hjælp. (Järvinen & Mik-Meyer 2003:15) De henviser til Bourdieu:

Det, som klienterne må forholde sig til i mødet med velfærdsinstitutionerne, er en (ofte uigennemskuelig) vifte af ideer om årsag og virkning, god og dårlig behandling, ansvar og ansvars-frihed, ressourcer og ressource-mangler. Disse ideer er ofte en del af institutionens doxa, dvs. "det der siger sig selv og derfor ikke behøver siges" (Bourdieu, 2000:64, i Järvinen og Mik-Meyer, 2003:14).

Järvinen og Mik-Meyer drager blandt andet på Lipsky, som peger på, at frontlinjemedarbejdere inden for offentlige institutioner er i en magtposition i forhold til klienterne og har et hovedansvar for, at klienterne socialiseres ind i roller, der lever op til de forventninger, som er afspejlet i institutionens prioriteringer (Lipsky, 1980:61-63, i Järvinen & Mik-Meyer 2003:17). På grund af det magtforhold, der er mellem socialarbejder og klient, og den handlingsorientering, som oftest følger op på diagnosticeringen, bliver institutionens beskrivelse af klienten oftest mere styrende for den hjælp, som bliver tildelt klienten, end klientens egen beskrivelse af sig selv og sin situation (Järvinen & Mik-Meyer 2003:18).

Mange klienter finder det vanskeligt at påtage sig en identitet som en "sag" frem for som et helt menneske. Når klienter ikke oplever, at det tilbud om hjælp, de får fra en institution, stemmer overens med deres samlede livssituation og behov, kan de af socialarbejderne tildeles problemidentiteter, f.eks. som umotiverede, besværlige eller vrangvillige (Järvinen & Mik-Meyer 2003: 16). Som Järvinen & Mik-Meyer (ibid:21) påpeger, er "den ideale klient" en brødbetyngt klient, der ønsker forandring.

Klienter med ønsker og behov, som står i konflikt med institutionens løsningsmodeller, opfattes måske som "fastlåste", "tunge" og "svage" klienter eller som personer med "manglende selvindsigt" (Mik-Meyer, 2003:20).

Goffman omtaler i bogen *Anstalt og menneske* (2006) en "ond cirkel", hvor patientens modvilje mod at underkaste sig psykiaterens foreskrevne behandling opfattes netop som et udtryk for, at der er noget galt med patienten (Goffman i Järvinen & Mik-Meyer 2003:20 ; Goffman, 2006). Järvinen & Mik-Meyer drager en parallel til det eksempel, at klientens modvilje mod at samarbejde om det løsningsforslag, som socialarbejderen fremlægger, bliver tolket som en bekræftelse på antagelsen om, at der er noget galt med klienten, og at klienten har behov for hjælp til at lære at samarbejde (Mik-Meyer & Järvinen 2003:20).

I *Anstalt og menneske* (2006) introducerer Goffman også begrebet rolleberøvelse, idet han beskriver, hvordan man som psykiatrisk patient kan blive transformeret til et objekt og blive frataget muligheden for at udleve sin sociale rolle. Individet bliver frataget genstande og handlemuligheder, og mister således kontrol over tilværelsen (Goffman, 2006). Dette eksempel er ekstremt, men ikke desto mindre kan det tænkes, at der i mindre grad finder rolleberøvelse sted i socialt arbejde, hvor fokus for ensidigt ligger på klienters problematiske karakteristika (Goffman, i Petersen, 2011:61).

### 3.2 Det performative selv

Goffman interesserede sig for menneskelig interaktion eller samhandlen, hvor vores selv og identitet udformes, præsenteres for andre og udsættes for responser. Menneskelig samhandel finder sted inden for, hvad Goffman kalder for samhandlingsordener, der grundlæggende består af skrevne og ikke mindst uskrevne regler for menneskelig samhandling. Ifølge Goffman forsøger individer i social interaktion med andre at formidle et billede af, hvem de er (eller at præsentere et særligt selv) via indtryksstyring (Goffman, 2014). Ifølge Goffman har meget social handling karakter af en "optræden", som finder sted i samarbejde med andre. Optræden kræver et socialt publikum, der kan anerkende og støtte op omkring den optrædendes foreslåede præsentation. Selvet betragtes som en dramatisk effekt og skabes i det samhandlingsmæssige samarbejde, hvor optrædener og selvpræsentationer bekræftes, anerkendes og korrigeres i et større spil (Jacobsen & Kristiansen, i Petersen, 2011:47-75; Goffman, 2014).

Goffman anvender begrebet *rolle-omfavelse*. Når man omfavner en rolle, skal der være tre forhold til stede: at man åbenlyst viser eller erklærer sin tilknytning til rollen, at man demonstrerer sine kvalifikationer og evner til at udføre rollen, og at man engagerer sig tydeligt i den aktivitet, der følger med rollen (Goffman, 2004: 206).

Goffman anvender desuden begrebet *rolledistance*, som er en forudsætningen for at udfylde og træde ind i sociale roller, samtidig med at man udtrykker en unik personlighed (Goffman, 2004: 208). I visse situationer føler individet modstand mod og utilfredshed med rollen. Det gør derfor nar af rollen og lægger dermed afstand til den. Endelig bruger Goffman begrebet *rolleforpligtelse*, hvilket handler om at føle en moralsk pligt til at leve op til en rolle. Det gælder især påtvungne roller og institutionelle arrangementer. Individet kan således føle sig fastlåst i en position. Det gælder især roller, som man bliver opdraget til (Goffman, 2004: 198).

Goffman beskriver *stigma* som miskrediterede karakteristika, der reducerer den stigmatiserede person fra at være hel og almindelig til at være belastet og ekskluderet. Stigma opstår ved social interaktion, når en gruppering besidder kendetegn, der er afvigende i forhold til fastsatte normer (Goffman, i Petersen: 2011:6; Goffman, 2009).

### 3.3 Diskursiv magt

Ifølge den franske filosof Michel Foucault etablerer den moderne stat sin viden om borgerne omkring to akser: Den *totaliserende* akse og den *individualiserende* akse (Foucault, 1982). Den totaliserende akse er overgribende og kvantitativ og kommer f.eks. til udtryk, når staten gør skolegang og sundhedsforsikringer obligatoriske for alle borgere, men også når den opdeler borgere i overgribende kategorier såsom arbejdsløse, pensionister, handicappede, revalidender (eller fleksjob bevilligede).



Den individualiserende akse kommer til udtryk, når staten interesserer sig for den enkelte borgers mentale tilstand, personlighed og selvopfattelse.

Moderne, liberal magtudøvelse er, ifølge Foucault, en skabende, produktiv magt, som søger at fremelske bestemte træk hos samfundets individer. Han beskriver den moderne stats grundlag som:

*“..en spidsfindig kombination af totaliserende procedurer og individualiserende teknikker” (Foucault, 1982:213).*

Margaretha Järvinen og Nanna Mik-Meyer (2004) beskriver i bogen, *at skabe en klient*, hvordan borgeren klientgøres i mødet med systemet. Bl.a. inddrages Foucaults analyse af, hvorledes individualiserende teknikker sigter mod at få individet til at beskrive og erkende sin situation, tage ansvar og forsøge at udvikle netop de træk som samfundet efterspørger, og dyrker som værende de ideelle for mennesket. Ifølge Foucault har sådanne teknikker deres udspring i den kristne kirkes bekendelsestradition. I det moderne samfund, hvor kirken har mindre magt over individet, er det ikke i så høj grad præsten men i stedet f.eks. psykologen, socialarbejderen eller pædagogen, der udøver det, som Foucault betegner som “pastoral ledelse” - opgaven med at lede borgeren mod erkendelse af sin situation og mod ønsket om forbedring (frelse) (Mik-Meyer & Villadsen, 2007:17-18). Den slags pastorale styringsteknikker har ifølge Foucault vundet indpas sideløbende med udviklingen af liberale retsstater, der har som hovedformål at sikre borgernes frihedsrettigheder. Ved hjælp af diskursive adskillelses-praksisser, opdeles borgere i det moderne, liberale samfund i førnævnte overgribende kategorier, og det enkelte individ opdeles i enkeltstående personlighedstræk, der kan defineres som hhv. positive eller negative. Sociale klienter skilles således f.eks. typisk i kategorierne “motiverede” og “ikke-motiverede” (Mik-Meyer & Villadsen, 2007:19). I den moderne retsstat søger man ikke at ekskludere eller straffe individet men snarere at inkludere, vejlede og “forbedre” det, så det i højere grad tilpasser sig normen (ibid: 20-21).

I en Foucault-inspireret analyse af samarbejdet mellem et offentligt hjælpesystem og en klient bør man, iflg. Mik Meyer og Villadsen (ibid), se på fire grund-aspekter i analysen; diskurs, magtteknologier, selvteknologier og genealogi.

I **diskurs**analysen rettes fokus udsagn (skrevne og talte) og ikke mindste på regler for, hvordan udsagn kan udformes, herunder på mønstre, tvangs-principper og fravælgelses-mekanismer som strukturerer udsagnene. Disse regler, mønstre og principper udgør, hvad Foucault kalder for en diskursformation, der både sætter rammer for udsagn og reproduceres af udsagn.

Nærmere betegnet er en diskursformation kendetegnet af objektformation, subjektpositioner, begrebsdannelser og strategidannelse. I analysen af objektformation fokuseres der på *objekt-formation* herunder hvilke videnskaber og autoriteter, der afgør, hvad der kan siges eller tales om. *Subjektposi-*

*tioner*, en betegnelse for hvem der gives autoritet til at udtale sig om et givent emne, og fra hvilken position subjektet udtaler sig.

En analyse af *begrebsdannelse* kortlægger, hvordan forskellige vidensfelter låner begreber fra hinanden, og hvordan disse begreber indlejres i nye diskursive kontekster.

Endelig bør man analysere på *strategidannelse*. Her undersøges det, hvor diskursen bryder med andre eksisterende diskurser. Der kan f.eks. være et brud mellem en diskurs om arbejdsløshed beskrevet som den arbejdsløses skyld eller ansvar, og en anden diskurs som beskriver arbejdsløshed som et strukturelt eller samfundsmæssigt problem eller ansvar.

(ibid: 2007:23-26)

**Magtteknologier** har, ifølge Foucault, til formål at objektivere subjektet, altså at gøre individet til genstand for observation, kategorisering, kontrol og videnskabeliggørelse. Magtteknologier former subjekternes positioner og statusforhold, og de medvirker til at disciplinere subjekterne i bestemte retninger. Som eksempel nævnes samtale- eller dialogbaseret ledelse, der formelt set har det formål at forebygge overstyring og passivisering af medarbejdere eller klienter. Umiddelbart kan man tænke, at dialogen, hvor klienten eller medarbejderen anspores til at beskrive sin egen situation og selv medvirke i at definere løsningen på sine problemer, er en frisættelse. Det kan dog også, i et Foucaultsk perspektiv, anskues som en raffineret metode til at skabe udsagn, som klienten/medarbejderen selv kan gøres til autoritet for og dermed nemmere kan fastholdes på. Ved at lederen/socialarbejderen indtager en mere lyttende position, redefinerer man hermed ledelsesrummet og ansporer klienten/medarbejderen til en større grad af selvledelse/selvdisciplinering (ibid:28-30).

**Selvteknologier** refererer til teknikker, subjektet anvender til at opnå selvindsigt og disciplinere sig selv. Ved hjælp af selvteknikker lærer subjektet at isolere aspekter af sin personlighed og analysere og bearbejde disse, og dermed medvirker subjektet selv til at forme den ideelle medarbejder eller klient (Mik-Meyer & Villadsen, 2007:30).

Eksempler på selvteknologier kan være aspekter af medarbejdersamtaler, hvor medarbejderen reflekterer over egne styrker og svagheder og italesætter mål for udvikling af disse personlighedstræk. Eller det kan være spejl-øvelser eller samtaler om, hvordan man kan udvikle sider af sin personlighed, så man f.eks. bliver en bedre medarbejder på arbejdspladsen, eller en mere motiveret eller samarbejdsvillig klient (ibid: 30f).

En Foucault-inspireret analyse bør, ifølge Mik-Meyer og Villadsen, desuden indeholde en **genealogisk** analysedel, hvor man undersøger diskursformationens, magtteknologiernes og selvteknologiernes

historiske dannelse (Mik-Meyer & Villadsen, 2007:31f). Det vil dog være for omfattende at lave en genealogisk analyse inden for rammerne af dette projekt.

### 3.4 Institutionelle logikker

I en analyse af fleksjobforløbet på MultiFlex og af relationerne mellem arbejdsmarkedskonsulenter, arbejdsgiverne og de fleksjobansatte er det også relevant at se på, hvilke institutionelle logikker, der er styrende for den måde, arbejdet på MultiFlex organiseres på, og på hvilke ledelsesmæssige idealer der er styrende for de prioriteringer, som finder sted i det daglige arbejde.

Vi vælger at forstå Institutionelle Logikker (IL) ud fra Thorntons definition:

“Det socialt konstruerede, historiske mønster af kulturelle symboler og materielle praksisser, inklusive antagelser, værdier og overbevisninger, hvormed individer og organisationer gør deres daglige aktiviteter meningsfulde, organiserer tid og sted og reproducerer deres liv og erfaringer” (Thornton et.al.,2012:2, i Storm Pedersen og Aagard, 2015:118).

Ifølge Thornton (2012) hviler det moderne samfunds institutionelle logikker på et fundament af forskellige bagvedliggende makro-institutionelle ordner, som går på tværs af samfund, kulturer og institutioner. Disse makro-institutionelle ordner er: Religion, Firma, Marked, Stat, Civilsamfund (Community), Familie og Profession. De bagvedliggende makro-institutionelle logikker påvirker og former lokale institutionelle logikker i forskellig grad.

Storm Pedersen og Aagard fokuserer i *Dirigent eller dukke* (2015) på fire overordnede typer af IL, som er hyppigt forekommende i offentlige institutioner. De fire typer af IL bygger på hver sit fundament af makro-institutionel orden. De opleves sjældent i rendyrket form, men de ses som regel kombineret med to eller flere styrende logikker til stede på den enkelte arbejdsplads. Når en arbejdsplads vurderes i et IL-perspektiv handler det altså om, ud fra ledere og medarbejderes udsagn og handlemønstre, at vurdere, hvilke af logikkerne der er repræsenterede i organisationen, og hvilken logik er mest dominerende og styrende for måden arbejdet organiseres på.

De fire idealtypiske Institutionelle logikker, som Storm Pedersen og Aagard præsenterer, er Weberiansk Bureaucrati (WB), Street Level Bureaucracy (SLB), New Public Management (NPM) og New Public Governance (NPG).

WB-logikken (eller traditionelt bureaukrati) bygger på Staten som grundlæggende makro-institutionel orden. WB-logik bygger på en stærk tro på objektivitet og juridisk retfærdighed. Den er karakteriseret af hierarkiske, top-down-styrede organiseringer, centralisering, standardisering, arbejdsdeling og stordrift (Storm Pedersen & Aagard, 2015:122). I en institution, som er styret af WB-

logik, vil man typisk have en målsætning om at levere standardydelser, der stemmer overens med rammer og regler samt at føre kontrol med, at disse ydelser tildeles korrekt og ud fra de samme standarder. Lederen af institutionen vil typisk være bureaukrat, ledelsessproget formelt/juridisk, og lederens primære ansvar vil være at føre kontrol med, at regler og standarder overholdes af medarbejdere (Storm Pedersen & Aagard, 2015:128-129).

SLB-logikken bygger på Professionen som bagvedliggende makro-social orden. Den hviler på et ideal om professionalisme og praksisnær viden og betragter, som Lipsky (2010) formulerer det, frontlinje-medarbejderen som bureaukraten, der besidder implementerings-magten. Her er der altså i højere grad tale om bottom-up-styring. Lederen vil typisk repræsentere samme faggruppe som de ansatte og være udvalgt på et kriterie om faglig dygtighed. Ledelses-sproget vil være fagligt funderet, og lederen vil indtage en mere ydmyg rolle med fokus på empowerment af de fagprofessionelle (Storm Pedersen & Aagard 2015:128-129). I en institution hvor SLB er den styrende logik, vil de ansatte have en høj grad af autonomi i deres arbejde, og ydelser til borgere vil blive tildelt på baggrund af et individuelt, fagligt skøn. Idealet er at skabe det bedst mulige match mellem borgerens behov, socialarbejderens kompetencer og de tildelte ydelser samt at yde en hjælp, som tager udgangspunkt i kvalitet vurderet ud fra en fagprofessionel norm (Storm Pedersen & Aagard 2015:123-124).

I NPM-logikken er det Markedet, der er den bagvedliggende makro-institutionelle orden. Her tildeler og prioriterer man ydelserne i den offentlige sektor på et grundlag, som er stærkt inspireret af markedsøkonomi og konkurrence. Borgeren betragtes i højere grad som en "kunde" med præferencer. Der hersker et ideal om rationelle beslutninger, foretaget på baggrund af input/output-vurderinger, konkurrenceevne og egen nytte. Lederen er typisk direktør, og hans primære ansvar er at fremme medarbejdernes performance. Der er fokus på forskellige institutioners indbyrdes konkurrence om, hvem der kan levere de bedste ydelser billigst og de mest tilfredse kunder/borgere. Den ideelle medarbejder i en institution præget af NPM-logik er derfor en fagprofessionel, som er "framed" til at have fokus på økonomisk ansvarlighed (Storm Pedersen & Aagard 2015:124-125).

I NPG-logikken er den bagvedliggende makro-institutionelle orden Fællesskabet. I institutioner præget af denne logik vil der være fokus på samarbejde på tværs af institutioner, organisationer og professioner, gerne på tværs af den offentlige og den private sektor, og der vil være et stærkt ideal om tillid og gensidig afhængighed. Ydelser tildeles på grundlag af forhandlinger mellem borgeren, institutionen og andre involverede parter. Et vigtigt succeskriterium er her inklusion af flest mulige berørte parter, herunder også borgeren. Lederen i en institution præget af NPG-logik vil typisk opfatte sig selv som netværksfacilitator. Den ideelle medarbejder er en fagprofessionel med fokus på tværfagligt, tværsektorielt samarbejde og med gode forhandlingsevner (ibid).

### 3.4.1 To forskellige menneskesyn - McGregor's Teori X og Teori Y

I analysen er det relevant at se på, hvilke forskellige menneskesyn, som afspejler sig i de tilgange hhv. Jobcentret og Multiflex har til mødet med personer, der er tilkendt fleksjob. Det vil vi anskueliggøre ud fra management-professor Douglas McGregors "Theory X and Theory Y" omhandlende menneskelig adfærd og arbejdskraftens motivation. Teori X repræsenterer et negativt menneskesyn, hvor det hævdes at mennesker bliver motiveret ved, at man kontrollerer deres handlinger via belønninger og straf. Teori Y repræsenterer modsat et positivt menneskesyn, hvor man hævder, at mennesker bliver motiverede, når de bliver givet ansvar, får mulighed for at udvikle selvledelse og deltage i beslutninger. (Sinding, 2014:18+186). Teoriens forskellige indhold fremgår af figur 3.1.

Figur 3.1: McGregor's Teori X og Teori Y

Teori X	Teori Y
De fleste mennesker kan ikke lide at arbejde, og de vil forsøge at undgå det, når de kan.	Arbejde er en naturlig aktivitet, ligesom leg og hvile er.
De fleste mennesker skal tvinges og trues med straf, før de vil arbejde. Mennesker kræver præcise instruktioner, når de arbejder.	Mennesker er i stand til selvledelse og selvkontrol, hvis de er engagerede i målsætningerne.
De fleste mennesker foretrækker faktisk at få instrukser. De har en tendens til at undgå ansvar og udviser ingen særlige ambitioner.	Generelt bliver mennesker engagerede i organisatoriske mål, hvis de bliver belønnet. De ønsker kun sikkerhed som belønning for at engagere sig.
	En typisk ansat kan lære at acceptere og søge ansvar.
	Et menneske vil typisk have fantasi, være opfindsom og kreativ.

(Kilde: Sinding et al., 2014:18 + 186)

### 3.5 Organisatorisk læring

Vi har, som beskrevet i problemformuleringen, et mål om, at der i forbindelse med evalueringen skal opstå en organisatorisk læring.

Ifølge Hanne Kathrine Krogstrup bør følgende forhold være til stede for, at der opnås organisatorisk læring. I evalueringsmetoden BIKVA er indbygget en mulighed for at opnå disse. Vi har sammenfattet dem i figur 3.2. I afsnit 6: Metode, uddybes BIKVA modellen.

Figur 3.2 - Forhold - Organisatorisk læring

- Organisationen skal være i stand til at sætte spørgsmålstejn ved den objektiverede sociale virkelighed, der evalueres, og reflektere over egne handlinger. Der skal tilvejebringes ny viden om, hvordan organisationen gennem uformel regelbaseret adfærd hos sine medarbejdere kontinuerligt udfylder sin opgave. Altså synliggøre rutinehandlinger og standardviden.
- Der skal sættes spørgsmålstejn ved handlingsnormerne i organisationen og den institutionelle orden. Dette danner mulighed for dobbeltsløjft læring.
- Der skal foregå en reflektiv proces i organisationen, således at der tilvejebringes ny viden om udviklingsmuligheder, der udfordrer den eksisterende viden.

Dette kan foregå v.h.a. konfrontation mellem forskellige virkelighedsopfattelser i form af, at frontmedarbejdere og ledere præsenteres for brugernes meninger og oplevelser.

(Krogstrup, 1997:95ff; Dahler-Larsen & Krogstrup, 2006)

## **4. Organisation og ledelse** – *Om afd. MultiFlex i org. Nordhøj, en del af Kolding Kommune*

Dette afsnit har til formål at beskrive og analysere en organisatorisk problemstilling i organisationen Nordhøj under handicapområdet i Senior- og Socialforvaltningen i Kolding Kommune. Nærmere bestemt omhandler det afdelingen MultiFlex' indsats for at få langtidsledige personer, som er tilkendt fleksjob, tilbage i arbejde, herunder specifikt arbejdsmarkedskonsulenternes rolle heri. Analysen vil tage udgangspunkt i følgende problemstilling:

*Hvilke forhold i Nordhøjs værdier og organisering samt arbejdsmarkedskonsulenternes håndtering af langtidsledige personer tilkendt fleksjob har indflydelse på, om afdelingen MultiFlex lykkes med at få disse personer i arbejde?*

Tilvejebringelse af information om organisationen er sket gennem en brugerdriven evalueringsproces bestående af interviews med personer tilkendt fleksjob, der med hjælp fra MultiFlex er kommet i arbejde, de respektive virksomheder, som har ansat personer i fleksjob, samt arbejdsmarkedskonsulenter på MultiFlex, hvis opgave det er at få personer, som er tilkendt fleksjob, i arbejde. Der suppleres desuden med information fra Kolding Kommunes hjemmeside om organisering og officielle værdier for organisationen Nordhøj.

### **4.1 Organisationen Nordhøj**

Organisationen Nordhøj er en institution under handicapområdet i Senior- og Socialforvaltningen i Kolding Kommune. Nordhøj består af fire afdelinger, der fysisk er placeret på forskellige matrikler. Ledergruppen består af institutionslederen samt de fire afdelingsledere. Personalegruppen, som tæller 52 ansatte, er sammensat af pædagoger, værkstedsassistenter, projektmedarbejdere, kantine, kontor- og servicepersonale samt personer i arbejdsprøvning og job med løntilskud. Personalet er organiseret i medstyrende teams.

Nordhøj er en social virksomhed, hvor mennesker med nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne kan få beskæftigelse. Vægten er lagt på personlig og faglig udvikling gennem aktiviteter eller job i en af Nordhøjs afdelinger eller i form af støtte til job ude på en virksomhed, afhængig af den enkeltes ønsker og behov. Opgaver og arbejdstider bliver individuelt tilrettelagt, og kan løbende revideres. Det er ikke den enkelte, der skal tilpasse sig tilbuddene, men tilbuddene, der skal tilpasse sig den enkeltes behov og ønsker (Kolding Kommune, 2016)

#### **4.1.1 Afdelingen MultiFlex** – *Tilbud, målgrupper, og arbejdsmarkedskonsulenternes funktion*

Afdeling MultiFlex bidrager til beskæftigelsestilbuddet med forskellige værksteder (maskin-, montage- og rammeværksted), hvor mennesker med nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne (primær mål-

gruppen) kan arbejde, men der på sigt også kan fungere som springbræt til et job med løntilskud i en virksomhed. I foråret kom gruppen af langtidsledige personer tilkendt fleksjob (ny målgruppe) ind i afdelingens regi, med det formål at hjælpe disse personer i arbejde. De fleste i den nye målgruppe bliver tilknyttet et af MultiFlex' værksteder i en periode, der er rammesat til 13 uger, men som forlænges og forkortes efter den enkeltes behov. Enkelte kommer dog direkte til en virksomhed med henblik på ansættelse efter endt prøveperiode.

I afdelingen er ansat fem arbejdsmarkedskonsulenter med forskellig uddannelsesmæssig og erhvervmæssig baggrund, hvoraf to er nyansatte. I forhold til målgrupperne varetager de afklaring og kortlægning af arbejdsopgaver, som matcher den enkeltes behov og ønsker, samt indretning af den enkeltes arbejdsplads på MultiFlex eller i virksomheden. Arbejdsmarkedskonsulenter har også til opgave at opsøge virksomheder angående mulige jobs til personer, som ønsker og er egnet til ansættelse uden for MultiFlex. Dertil kommer, at arbejdsmarkedskonsulenter hjælper virksomheder, der har personer fra målgrupperne ansat, med at løse forskellige problemstillinger, som opstår omkring personen eller omkring lovmæssige og administrative forhold. Arbejdsmarkedskonsulenterne foretager ligeledes løbende opfølgning ude på virksomhederne for at tage eventuelle problemer i opløbet og for at vise interesse i den ansattes velbefindende - et led i det arbejdsmarkedskonsulenterne beskriver som en fastholdelsesstrategi.

Ovenstående beskrivelser samt vores indtryk af organisationen generelt og arbejdsmarkedskonsulenterne i særdeleshed vil være udgangspunkt for vores analyse af organisationen. Analysen vil foregå i de næste afsnit ved at reflektere over organisationens og arbejdsmarkedskonsulenternes værdier og organisering samt arbejdsmarkedskonsulenternes håndtering af at få målgruppen i arbejde. I de følgende afsnit vil langtidsledige personer tilkendt fleksjob blive omtalt som: *Målgruppen*.

## 4.2 Organisationens værdier

På Kolding Kommunes hjemmeside for organisationen Nordhøj oplistes organisationens værdigrundlag som værende forankret i syv kernebegreber: 1) *Faglighed*, 2) *Respekt*, 3) *Udvikling*, 4) *Mod*, 5) *Medbestemmelse*, 6) *Arbejdsglæde*, 7) *Ydmyghed*. Kernebegreberne beskrives som en fælles referenceramme, der skal danne baggrund for organisationens ageren internt, overfor kollegaer, ledelse og målgrupperne samt eksternt overfor samarbejdspartnere. Det beskrives, at formålet med referencerammen er at skabe et fælles værdimæssigt ståsted, som skal være med til at sikre individuel- og kollektiv refleksion samt at bevare åbenhed og dialog. I skemaet nedenfor (figur 4.1) har vi udtaget essensen af kernebegreberne, underbygget af centrale citater fra Kommunens hjemmesiden (Kolding Kommune, 2016)



Figur 4.1: Uddrag og citater fra organisationen Nordhøjs officielle værdier

Nordhøjs værdier – De syv kernebegreber	
<b>1.</b>	<b>Faglighed</b>
	<i>...Vi holder fast i vores faglighed, når vi holder vores subjektive holdninger for os selv og bliver i et professionelt felt, hvor vi konstant undres og reflekterer over vores valg...</i>
	Desuden beskrives det, at de daglige dilemmaer ikke skal behandles per automatik, men ud fra en kvalificeret refleksion.
<b>2.</b>	<b>Respekt</b>
	Målgrupperne på Nordhøj, kaldes konsekvent medarbejdere - <i>ikke brugere og ikke klienter.</i>
	<i>...Vi møder medarbejdere i øjenhøjde og ser deres drømme, værdier og behov, da det er medarbejderne, vi er her for. Vi har betingelsesløs respekt for vores medarbejdere, og den respekt holder vi fast i ...</i>
	I forhold til kollegaer lægges der vægt på åbenhed og anerkendelse af fagligheder og forskelligheder. Der er respekt for hinandens faglighed og integritet.
<b>3.</b>	<b>Udvikling</b>
	<i>...Den gensidige tillid er base for at en udvikling kan finde sted. Det gælder både for os som personale, men også for vores medarbejdere....</i>
	Beskriver desuden at personalet både har ret og pligt til at dygtiggøre sig for at holde fast i deres høje faglighed.
<b>4.</b>	<b>Mod</b>
	Beskriver det at tage chancer og gribe muligheden for gå utraditionelle veje.
	<i>..Vi er modige, når vi tager svære emner op og bruger den konstruktive feedback over for kolleger, medarbejder og ledelse...</i>
	Beskriver også det at turde have en anden mening, turde sige fra, men også at lytte til andres meninger og tage dem til sig.
<b>5.</b>	<b>Medbestemmelse</b>
	<i>...Vi er med til at sætte rammer, så vores arbejdsplads bliver et sted hvor ting er mulige....</i>
	Beskrives som central i forhold til indflydelse på egen arbejdsdag og beslutninger generelt, for at øge arbejdsglæde både for personale og medarbejdere.
<b>6.</b>	<b>Arbejdsglæde</b>
	Beskrives som motivationsskabende og baggrunden for at have lyst til at udvikle sig og lære nyt. Fællesskabet beskrives som tillidsfuldt og trygt med en positiv stemning.
	<i>...glade personaler og medarbejdere spreder arbejdsglæde...</i>
<b>7.</b>	<b>Ydmyghed</b>
	Beskrives som både en værdi og en faglig nødvendighed i arbejdet og mødet med det andet menneske.
	<i>...vi stikker en finger i jorden og anerkender den kultur, vi går ind i, både over for vores kolleger og vores medarbejder. Vi fremhæver ikke os selv for at hævde os over for andre, men er ydmyge og imødekomende over for andres holdninger. Vi er opmærksomme på, at der er et magtforhold i relationen til medarbejderen, som vi skal have for øje, og som det er vores ansvar ikke at udnytte...</i>

(Kilde: Kolding Kommune, 2016)

#### 4.2.2 Udtrykte og udspillede værdier

Organisatoriske værdier og overbevisninger konstituerer grundlæggelsen af en organisations kultur, men har også en central indflydelse på etisk opførsel og handling. Det er vigtigt at skelne mellem værdier, der er *udtrykte* (espoused) og værdier, der bliver *udspillet* (enacted). *Udtrykte* værdier er eksplicit angivne værdier og normer, som organisationen foretrækker, mens *udspillede* værdier er de værdier og normer, som de ansatte rent faktisk konverterer til handlinger, og som udstilles i deres adfærd. Afstanden mellem *udtrykte* og *udspillede* værdier er af afgørende betydning for organisationens kultur og de ansattes holdninger. Forskelle i *udtrykte* og *udspillede* værdier betyder, at de ansatte ikke har taget organisationens værdier til sig. Er der derimod et sammenfald, støtter de ansatte op om organisationens værdier, som vil komme til udtryk i måden, de ansatte agerer på i forhold til organisationens mål (Sinding et al., 2014: 454-455).

I vores tilfælde er organisationens *udtrykte* værdier udtrykt ved de officielle værdier, der er oplistet på Kolding Kommunes hjemmeside for organisationen Nordhøj, jvf. figur 4.1 i foregående afsnit. Gennem vores evalueringsproces har vi fået oplevelsen af, at organisationens værdier ikke kun er *udtrykte*, men rent faktisk også *udspilles* i den måde, personalet agerer på i forhold til personer i målgruppen og virksomheder. Eksempelvis bliver værdien *Respekt* udspillet, når arbejdsmarkedskonsulenterne arbejder ud fra de behov og ønsker, personenerne selv udtrykker. Værdien *Ydmyghed* udspiller sig, når arbejdsmarkedskonsulenterne jævnligt reflekterer over, om de i deres handlinger kommer til at træde ind over personens grænser, og dermed forholder de sig til deres magtposition i forhold til personer i målgruppen.

#### 4.2.3 Typologi over organisatoriske værdier

Organisatoriske værdier kan fundamentalt set betragtes som to værdisystemer, der naturligt har potentiale for at konflikte med hinanden. Det ene værdisystem relaterer til de opgaver, som skal udføres, mens det andet indeholder værdier, som relaterer til vedligeholdelse af intern samhørighed og solidaritet (Sinding et al., 2014: 455). Det afspejles i Nordhøjs værdier ved, at de både forholder sig til, hvordan det ønskes at personalet agerer overfor hinanden og ledelsen, samt hvordan personalet skal agere over for målgrupperne, som det er organisationens mål at hjælpe.

Omdrejningspunktet for den potentielle værdikonflikt handler om at identificere, hvilke centrale mål en organisation forfølger. Det kan anskueliggøres via typologien for organisatoriske værdier (figur 4.2), der kombinerer organisatoriske belønningsnormer og magtstruktur. Hver type af værdisystem indeholder et sæt af modsvar, som hhv. forstærker eller modarbejder værdierne. Organisationer abonnerer på en samling af værdier, hvilket muliggør en klassificering i henhold til disse samt mulig-

heden for at vurdere, om værdierne er konsekvente og støttende for organisationens mål (Sinding et al., 2014: 455).

Figur 4.2: En typologi for organisatoriske værdier

		Organisationens magt struktur			
		Ulige eller centraliseret magt		Lige eller decentraliseret magt	
Organisatorisk belønnings normer	Retfærdig	Elite		Meritokrati	
		Godkendte værdier	Inkonsistente værdier	Godkendte værdier	Inkonsistente værdier
		Autoritet Præstationsbelønning	Teamwork Deltagelse Engagement Tilknytning	Præstationsbelønning Teamwork Deltagelse Engagement Tilknytning	Autoritet
	Lighed	Lederskab		Kollegial	
		Godkendte værdier	Inkonsistente værdier	Godkendte værdier	Inkonsistente værdier
		Autoritet Præstationsbelønning Teamwork Engagement Tilknytning	Deltagelse	Teamwork Deltagelse Engagement Tilknytning	Autoritet Præstationsbelønning

(Kilde: Sinding et al., 2014: 456)

Det er vores indtryk ud fra *udtrykte og udspillede værdier*, at organisationen Nordhøj i overvejende grad placerer sig i det værdisystem, som i figur 4.2 betegnes: *Kollegial*, men med *Autoritets* elementet fra værdisystemet *Lederskab*. *Autoritets* elementet vil efter vores vurdering altid være til stede i en offentlig organisation, hvis essens bygger på det Weberske bureaukrati, jvf. afsnit 3.4: *Institutionelle logikker*. Værdisystemet *Kollegial* vil vi i sin rene form vurdere som værende *ikke-konfliktfyldt* i forhold til at hjælpe udsatte personer i arbejde. Konflikten, vurderer vi, kan opstå, når *Autoritets* elementet sætter nogle lovgivningsmæssige rammer op, der ikke er i overensstemmelse med arbejdsmarkedskonsulenternes værdier for håndtering af opgaven.

### 4.3 Organisationens type og organisering

Organisationstyper kategoriserer organisationer ud fra deres hierarki, arbejdsdeling og koordinering. Der er tale om typologier, der i den virkelige verden kun eksisterer som hybrider. Antallet af organisationstyper er gennem årene steget i takt med nye krav fra omgivelserne som følge af samfundets udvikling (Sinding et al., 2014: 399).

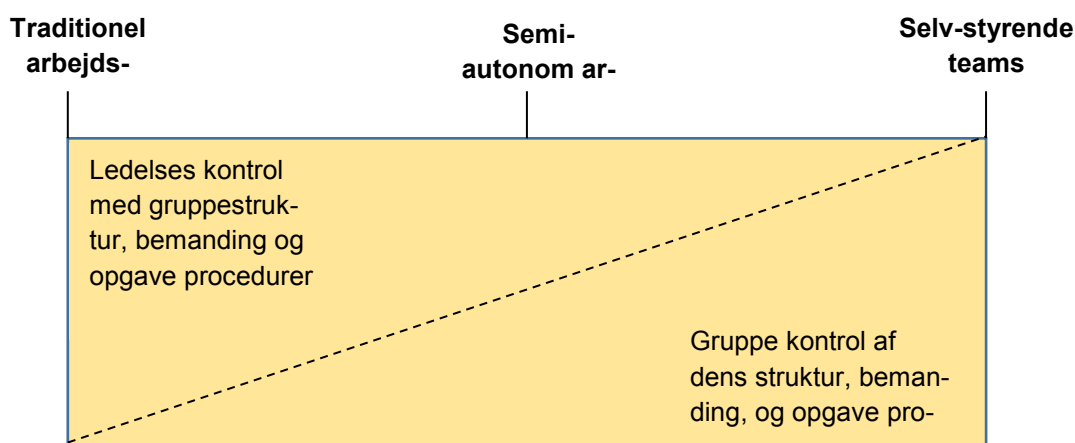
Tom Burns og G. M. Stalker definerede ud fra deres forskning to organisationstyper, som de benævnte: *Mekanistisk* og *Organisk*. Mekanistiske organisationer er rigide bureaukratier med strenge regler, snævert definerede opgaver, top-down kommunikation og centralisering af beslutningsprocesserne. Organiske organisationer er derimod fleksible netværk af multitalenter, som udfører mangeartede opgaver, hvor beslutningsprocesserne er decentraliserede. Organiske organisationer har bedre tilpasningsevne ved ændrede forhold (Sinding et al., 2014: 400).

Vores oplevelse af arbejdsmarkedskonsulenternes ageren i forskellige situationer, deres fleksibilitet i forhold til virksomheder og personer i målgruppen samt deres ofte utraditionelle og pragmatiske tilgang til at løse problemer, efterlader os med et indtryk af Nordhøj som en i overvejende grad organisk organisation. Af en offentlig institution som Nordhøj ville vi have forventet at møde en mere mekanistisk organisation. Den overvejende organiske organisation ser vi imidlertid som positivt i forhold til at håndtere så forskelligartede problematikker, der alt andet lige vil opstå med en så kompleks målgruppe og stor virksomheds variation.

#### 4.3.1 Arbejdsmarkedskonsulenternes organisering

Arbejdsmarkedskonsulenterne og øvrige personalegrupper i organisationen Nordhøj er organiserede i medstyrende teams, jvf. afsnit 4.1. Indførelse af teams med en eller anden grad af selvstyre er et redskab organisationer kan bruge for at øge ansattes autonomi og ansvarlighed. Elementer i jobbet, som Hackman & Oldham iflg. deres *Job Characteristics Model* (JCM) også mener, er med til at øge de ansattes motivation, jobtilfredshed og vedholdenhed jf. yderste højre kolonne i figur 4.4 på følgende side. Figur 4.3 viser forskellen på traditionelle teams og selvstyrende teams, med medstyrende teams placeret et sted imellem, fordi de repræsenterer en balance mellem ledelsesmæssig kontrol og gruppekontrol (Sinding et al., 2014: 323).

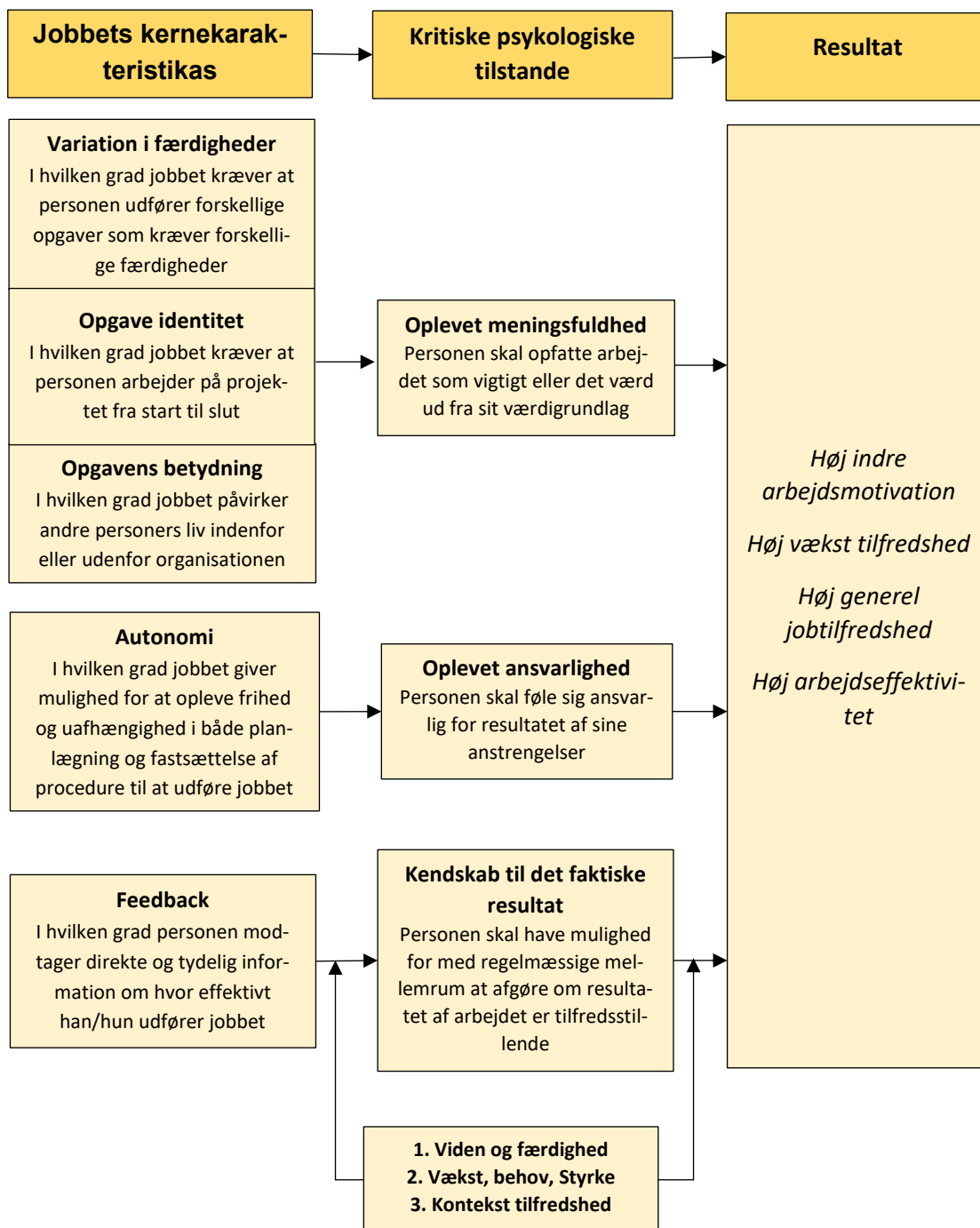
Figur 4.3: Graden af ledelseskontrol vs. gruppekontrol



(Kilde: Sinding et al., 2014: 323)

Flere virksomheder har erfaret, at implementering af selvstyrende teams har speedet beslutningsprocesser og innovation op, samtidig med at det har øget personers selvmotivation og personlig identificering med virksomhedens vision.

Figur 4.4: Hackman & Oldhams *Job Characteristics Model*



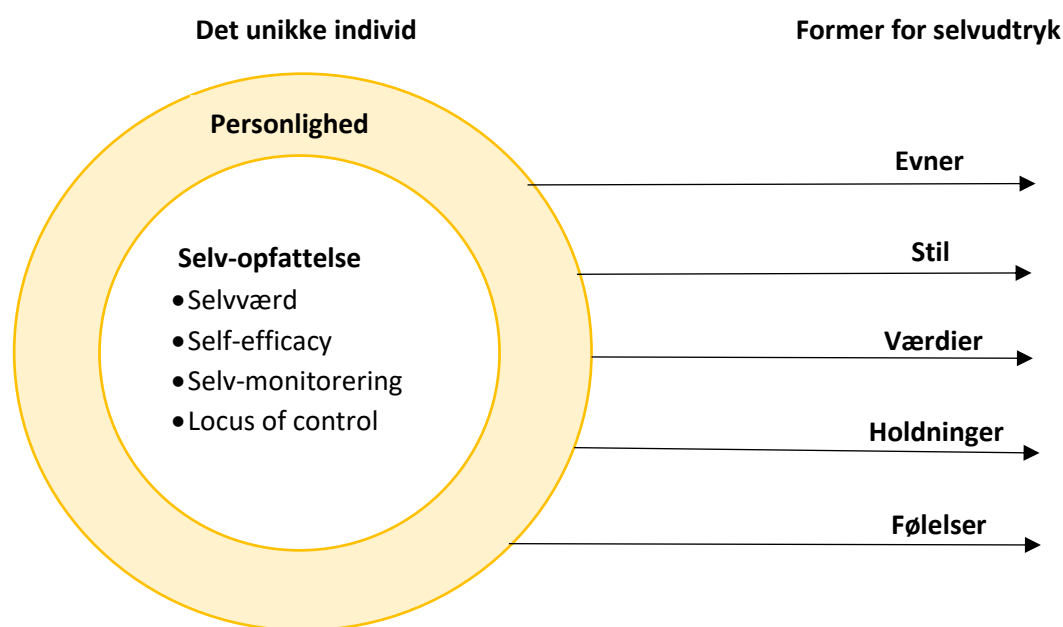
(Kilde: Sinding et al., 2014: 206)

#### 4.4 Arbejdsmarkedskonsulenternes arbejde med målgruppen

Vi har gennem evalueringsprocessen fået et billede af en meget sammensat målgruppe i forhold til uddannelse, erhvervs erfaring, årsager til fleksjob samt sociale og personlige udfordringer. Flere har

gennem årene deltaget i, hvad de beskriver som opslidende og målløse jobparathedsløb i forskelligt kommunalt regi. Arbejdsmarkedskonsulenterne beskriver, at de i de første møder med personer oplever, at de har lavt selvværd (self-esteem) og manglende tiltro til egne evner (self-efficacy). To forhold der, som det fremgår af figur 4.5, har indflydelse på, hvordan en person agerer, og som iflg. Sinding et al. (2014: 45-47) kan betyde forskellen på, om personen kommer i arbejde eller ej.

Figur 4.5: Konceptuel model for studiet af individuelle forskelle inden for organisationer



(Kilde: Sinding et al., 2014: 45)

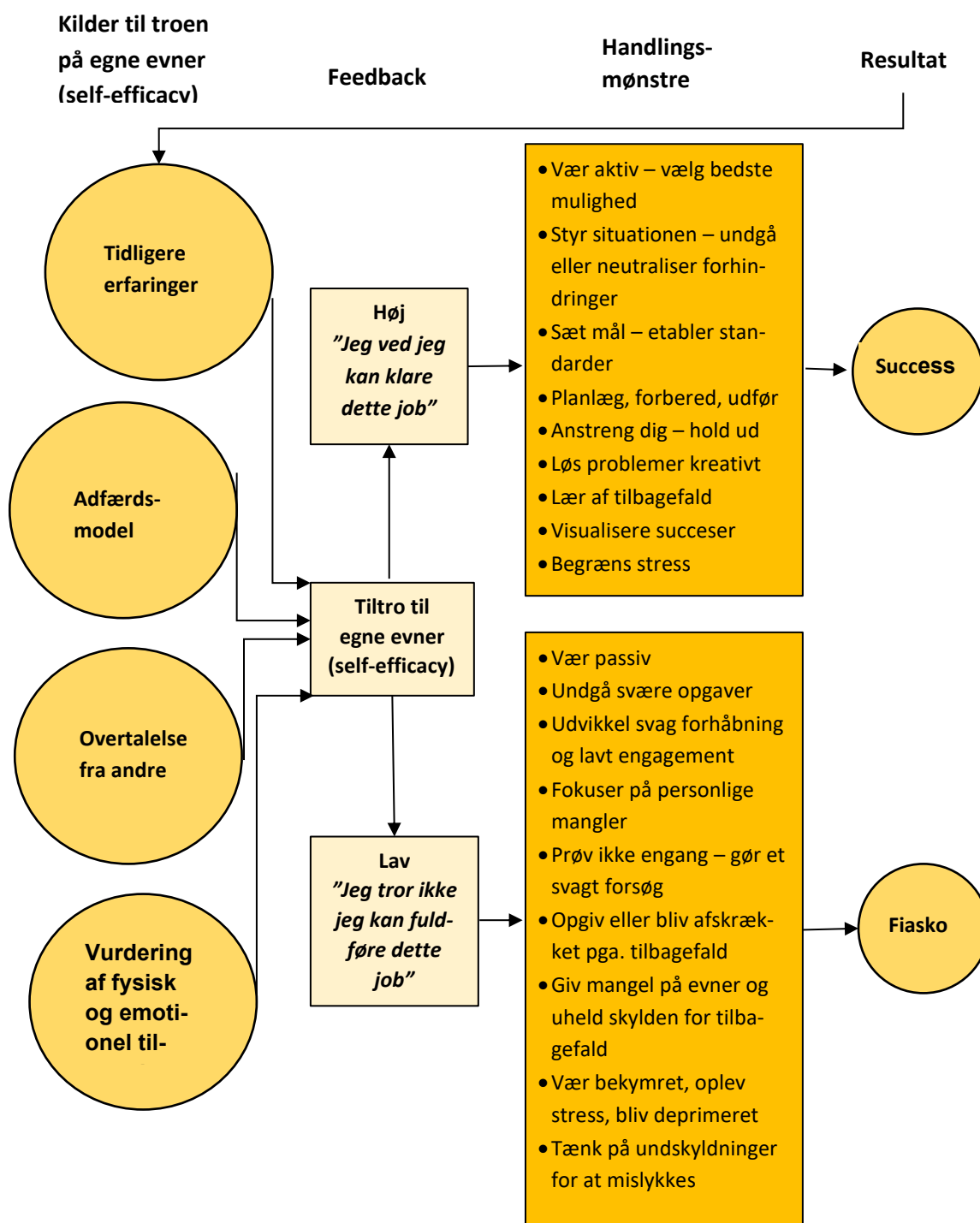
Den konceptuelle model viser sammenhængen mellem selvopfattelse (self-concept), personlighed (personality) og selvudfoldelse (self-expression). Selvværd (self-esteem), tiltro til egne evner (self-efficacy), egenkontrol (self-monitoring) og ansvar for egne handlinger (locus of control) spiller ind på individers selvopfattelse. I det følgende vil vi kun behandle begreberne selvværd og tiltro til egne evner, da de i vores case vurderes at være mest fremtrædende og relevante.

#### 4.4.1 Selvværd og tiltro til egne evner (self-efficacy)

Selvværd refererer til individets overordnede vurdering af sin egen værdi, altså i hvor høj grad personen kan lide sig selv. Selvværdet formes af de omstændigheder, individet lever under, samt hvordan andre behandler en. Forskere har vist, at selvværdet er højere hos personer med fuldtidsarbejde end personer, som arbejder på deltid eller er arbejdsløse (Sinding et al., 2014: 47). Selvværdet kan imidlertid forbedres, hvis personen fokuserer på de ønskværdige karakteristika, han/hun besidder, fremfor de karakteristika, han/hun gerne vil være fri for. Denne tilgang kan være med til at neutralisere de selvødelæggende og negative tanker, der er fremherskende hos en person med lavt selvværd (Sinding et al., 2014: 48).

Tiltroen til egne evner handler om, hvorvidt personen tror, han/hun har en chance for at udføre en specifik opgave succesfuldt, og refererer til ens personlige tiltro til egne kompetencer, færdigheder og evner, som er erhvervet gradvist gennem erfaringer af kognitiv, social, sproglig eller fysisk karakter. Personer med høj tiltro til egne evner vil nemmere kunne håndtere nederlag og genvinde troen på, at det han/hun gør, er rigtigt. Bag tiltroen til egne evner ligger en kognitiv vurdering af vekselvirkningen mellem personens opfattelse af: Egne evner, situationens muligheder og forhindringer. Figur 4.6 viser en basismodel for, hvilke forhold der påvirker en persons tiltro til egne evner, samt hvordan det påvirker personens adfærd og resultatet af præstationen (Sinding et al., 2014: 49).

Figur 4.6: En model for hvordan troen på egne evner kan bane vejen for succes eller fiasko – Baseret på Albert Bandura's arbejde



Studier viser, at organisationer kan opbygge ansattes selvværd og arbejde konstruktivt med deres tiltro til egne evner. Eksempler, som er relevante for målgruppen, fremgår af figur 4.7.

Figur 4. 7: Måder organisationer kan arbejde med ansattes selvværd og tiltro til egne evner.



<b>Måder organisationer kan opbygge ansattes selvværd</b>	
1.	Vær støttende ved at vise bekymring for personlige problemer, interesser, status og bidrag
2.	Tilbyd arbejde, som involverer variation, autonomi og udfordringer, som matcher den ansattes værdier, færdigheder og evner.
3.	Stræb efter vejledning – Ansattes samhørighed og opbyg tillid. Tillid er et vigtigt element for teamwork
4.	Hav tiltro til hver ansattes selv-ledelses evne. Beløn hver succes
<b>Måder organisationen kan arbejde konstruktivt med ansattes tiltro til egne evner</b>	
1.	Træning og udvikling: Ansattes forventninger til egne evner i nøgleopgaver kan forbedres gennem guide-ede erfaringer, mentorordning og rollemodeller. En nylig undersøgelse viser, at der også er en positiv sammenhæng mellem tiltroen til egne evner og former for gruppe stimuli, som f.eks diversitet, en åben gruppekultur og et støttende lederskab
2.	Coaching: Personer med lav tiltro til egne evner har brug for masser af konstruktive pejlemærker og positiv feedback

(Kilde: Sinding et al., 2014: 49 + 51)

Arbejdsmarkedskonsulenterne forklarer os, at de gennem hele forløbet forsøger at arbejde med målgruppens selvværd og troen på egne evner ved at skabe det, de kalder "*et positivt narrativ*". De forklarer, at der i det ligger en fokusering på "*hvad jeg kan*" i stedet for på "*hvad jeg ikke kan*". Det kan sidestilles med "*fokusering på ønskværdige karakteristika*" gennemgået under begrebet selvværd. Arbejdsmarkedskonsulenternes fokus på den enkeltes behov, ønsker, færdigheder og opfattelsen af egne evner giver dem mulighed for at finde et match mellem arbejdsopgaver, virksomhed og person. En tilgang som underbygges af punkt to i figur 4.7 omkring opbygningen af ansattes selvværd.

Arbejdsmarkedskonsulenterne nævner variationen i målgrupperne som muligt positivt stimuli for personer tilkendt fleksjob, fordi det øger tiltroen til egne evner hos personer tilkendt fleksjob, når de ser en svagere gruppe (personer med fysisk og psykisk nedsat funktionsevne) varetage et arbejde svarende til deres. En vurdering som understøttes af teorien, der beskriver det at se andre kunne udføre en tilsvarende opgave, som man selv skal i gang med får tiltroen til egne evner til at stige. Det understøttes også af, at variation i gruppen angives som positiv gruppestimuli, når det drejer sig om at arbejde konstruktivt med ansattes tiltro til egne evner, jf. punkt 1 i figur 4.7.

Arbejdsmarkedskonsulenterne siger, at det handler om at give personer i målgruppen mod og lyst til at arbejde, således at de også fremadrettet tror på sig selv, selvom de sommetider oplever nederlag igen senere i livet. Her refereres der til tidligere erfarings betydning for tiltroen til egne evner, jf. yderste venstre række i figur 4.6.

## 4.5 Opsamling

Her vil vi opsummere de organisatoriske faktorer, som vi via vores analyser mener, har indflydelse på, at afdelingen MulfiFlex lykkes med at få langtidsledige personer tilkendt fleksjob i arbejde.

Efter vores opfattelse er organisationens udtrykte værdier relevante og positive i forhold til at varetage opgaven med at få en udsat og skrøbelig persongruppe tilknyttet arbejdsmarkedet igen. Det er derfor vores antagelse, at organisationens officielle værdier er befordrende for organisationens mål: *At hjælpe personer i målgruppen i arbejde*. Eftersom de udtrykte værdier rent faktisk også *udspilles* i den måde personalet agerer på i forhold til personer i målgruppen og virksomheder, er det efter vores vurdering med til at styrke organisationen mulighed for at nå deres mål. Vi finder, at organisationens værdisystem overvejende er *Kollegial*, men med *Autoritets* elementet fra værdisystemet *Lederskab*. Værdisystemet *Kollegial* i sin rene form vil vi vurdere som værende *ikke-konfliktfyldt* i forhold til at hjælpe udsatte personer i arbejde. Konflikten, vurderer vi, kan opstå, når *Autoritets* elementet sætter nogle lovgivningsmæssige rammer op, der ikke er i overensstemmelse med arbejdsmarkedskonsulenternes værdier for håndtering af målgruppen.

Vi oplever Nordhøj som en overvejende organisk organisation, fordi arbejdsmarkedskonsulenterne agerer fleksibelt i forhold til virksomheder og personer i målgruppen samt ofte har en utraditionel og pragmatisk tilgang til at løse problemer. Vi ville med en offentlig institution have forventet at møde en mekanistisk organisation, men vi finder den organiske organisation mere velegnet til at håndtere forskelligartede problematikker, som alt andet lige vil opstå med en så kompleks målgruppe og stor virksomheds variation. Desuden oplever vi arbejdsmarkedskonsulenterne som værende meget engagerede/motiverede i deres arbejde, hvilket virksomheder og personer i målgruppen giver udtryk for. Det kan skyldes, at organiseringen af arbejdet i medstyrende teams giver autonomi og ansvarlighed samt mulighed for at opleve *meningsfuldhed* og at have *kendskab til resultaterne*, samtidig med at jobindholdet passer med arbejdsmarkedskonsulenternes kapacitet og muligheder.

Arbejdsmarkedskonsulenternes fokus på *"hvad jeg kan"* i stedet for på *"hvad jeg ikke kan"* ser vi som positivt i forhold til at opbygge selvværdet hos personerne i målgruppen. Et parameter, som undersøgelser viser, er afgørende i forhold til at komme i arbejde. Derudover er arbejdsmarkedskonsulenternes fokus på den enkeltes behov, ønsker, færdigheder og opfattelse af egne evner med til, at det lykkes at matche arbejdsopgaver, virksomhed og person.

Perioden målgruppen opholder sig på MultiFlex tyder på at være positiv i forhold til at øge tiltroen til egne evner. Det kan skyldes, at variation i målgrupperne i form af personer med fysisk og psykisk nedsat funktionsevne gør, at personer tilkendt fleksjob kan se en svagere gruppe personer varetage et arbejde svarende til deres. En faktor der, som teorien peger på, har positiv indflydelse på tiltroen til egne evner.

## 5. Metode

### 5.1 Videnskabsteoretisk tilgang

Som Krogstrup(2001) beskriver, har de generelle tendenser inden for evaluerings-metodologi bevæget sig i en postmoderne retning. Kendetegnende for postmodernismen er et sammenbrud af troen på endegyldige sandheder samt en erkendelse af, at objektiv viden ikke eksisterer, og at forskning derfor altid vil være kontekstuel, perspektiveret og i en vis grad normativ. (Krogstrup,2001:101f.

I projektgruppen er vi inspirerede af Berger og Luckmanns videnssociologi. De repræsenterer en ontologisk konstruktivisme, hvor selve samfundet forstås som en menneskelig konstruktion. De tillægger således interaktionen mellem mennesker i hverdagslivet en central betydning for værdi- og meningsskabelse, produktion og reproduktion af forestillinger om, hvad der er sandt og rigtigt. Berger og Luckmanns teori bygger på tre nøgle-antagelser: at samfundet er et menneskeligt produkt, at samfundet med tiden har fået karakter af objektiv virkelighed for mennesker, og at mennesket er et socialt produkt (Bransholm Pedersen, 2012: 195). Ifølge Berger og Luckmann handler mennesket ud fra vaner og forforståelser for at reducere kompleksiteten i hverdagslivet. Disse vaner og forforståelser forhandles gennem social interaktion, og de kommer dermed til at danne grundlag for forestillinger om "det normale" (Bransholm Pedersen, 2012:197).

I projektgruppen deler vi et socialkonstruktivistisk/hermeneutisk videnskabsideal, og vi gør os dermed ingen forestillinger om, at vi vil kunne producere forskningsresultater, der er 100% objektive og kontekstuaafhængige. Vi foretrækker derfor at anlægge en overvejende postmoderne vinkel i vores valg af evalueringsmetode. Vælger man et postmoderne evalueringsdesign, er konsekvensen, at det kan være problematisk at afgøre validiteten af evalueringens resultater. Ifølge Kvale(1997) bliver validitets-spørgsmålet i den postmoderne eller diskursive evaluering erstattet af et mere pragmatisk spørgsmål om, hvorvidt evalueringen frembringer nyttig viden (Kvale, 1997:52). Ifølge Krogstrup er den postmoderne evaluerings formål at bidrage til at dekonstruere eksisterende diskurser inden for et afgrænset felt og dermed udfordre traditionelle tankegange og handlemønstre (Krogstrup, 2001:103). Valget af teori afspejler også vores tilgang, idet vi især har benyttet teori med afsæt i en enten postmoderne- eller konstruktivistisk tilgang. F.eks. Michel Foucault samt Villadsen og Mik-Meyer, som har samme indgangsvinkel. Dette er suppleret med Goffman, der på en mere mikrosociologisk plan supplerer denne tilgang godt, og endelig teori om institutionelle logikker, som bidrager i forhold til at analysere institutionelle strukturer.

Det konstruktivistiske perspektiv kommer således til udtryk, når vi forsøger at identificere, hvilke magtforhold, interesser og forforståelser der bidrager til at skabe og reproducere den virkelighed, som de fleksjobansatte, arbejdsmarkedskonsulenterne og arbejdsgiverne agerer i.

Samtidig inddrager vi også et hermeneutisk perspektiv, idet vi i analysen ikke kun interesserer os for det rent diskursive og formative, men også for de konkrete udsagns indhold og mening. Når vi tolker på, hvilke handlinger og støttesystemer, der giver mening for de fleksjobansatte og arbejdsgiverne, og sammen med arbejdsmarkedskonsulenterne reflekterer over meningen i disse udsagn, må vi, efter det hermeneutiske ideal, forsøge at eksplicitere vore fordomme og være villige til at udfordre disse for gennem en horisontsammensmeltning at skabe ny viden og indsigt (Juul 2012: 128-30). Endelig lader vi os inspirere af grounded theory (Krogstrup, 1997) i vores arbejde med at koble og bearbejde data for at fastholde at få brugerperspektivet med videre i analysen (se under afsnit 5.4.2).

## **5.2 Case beskrivelse - Kontekst for undersøgelsen**

Vores undersøgelse foregår i afdelingen MultiFlex i organisationen Nordhøj, en institution under Kolding Kommune.

Nordhøj er et beskæftigelsestilbud for mennesker med nedsat fysisk og psykisk funktionsevne, og har traditionelt haft udviklingshæmmede borgere som deres primære målgruppe (Kolding Kommune, 2016). Afdelingen MultiFlex rummer Nordhøjs arbejdsmarkedsafdeling samt tre forskellige produktionsværksteder. Her tilbydes beskyttet beskæftigelse samt afklaring, rådgivning og opkvalificering. MultiFlex' netværksordning kan på sigt føre til udplacering i job med løntilskud for de brugere, der har lyst til at prøve kræfter med det private arbejdsmarked (Kolding Kommune, 2016).

I foråret 2016 skrev Nordhøj kontrakt med jobcentret om, at MultiFlex skulle varetage et forløb med langtidsledige personer, der er tilkendt fleksjob, med det formål at skaffe disse personer fastansættelse i en virksomhed. Konteksten for vores undersøgelse er altså en gruppe personer visiteret til fleksjob, som traditionelt ville have været i et forløb i Jobcenter Kolding, men er nu i et forløb på MultiFlex.

## **5.3 Evaluerings- og dataindsamlingsmetode**

MultiFlex ønsker en evaluering af indsatsen for den nye målgruppe for at få nogle perspektiver på, hvad der bidrager til et godt fleksjobforløb. De brugere, som undersøgelsen tager udgangspunkt i, er pt. i fleksjob på forskellige virksomheder, hvor de følges tæt af arbejdsmarkedskonsulenterne. Evalueringen skal indfange, hvilke faktorer de medvirkende har oplevet som afgørende for et vellykket fleksjobforløb, sådan at det kan danne grobund for organisatorisk læring.

### 5.3.1 Valg af evalueringsmetode - og vores anvendelse af denne.

Vi har efter flere overvejelser og drøftelser med arbejdsmarkedskonsulenterne og en projektmedarbejder (repræsentant for ledelsen) på Nordhøj valgt at tage udgangspunkt i en brugerdrevet model for evaluering - BIKVA modellen. Dette valg blev foretaget i samarbejde med arbejdsmarkedskonsulenterne på MultiFlex, hvor vi med udgangspunkt i vores projektforslag valgte evalueringsmetode. Vi havde udarbejdet to alternative forslag til evalueringsmetode med 1) Brug af virkningsevaluering med brug af Programteori, 2) Brug af BIKVA -modellen som evalueringsmodel, jvf. bilag 2. Det viste sig, at arbejdsmarkedskonsulenterne ønskede en åben tilgang, hvor de ikke på forhånd havde italesat deres antagelser. Derfor var BIKVA oplagt, da det ligger indbygget i evalueringsformen, at evalueringen tager udgangspunkt i brugernes udsagn (Krogstrup, 2003).

Det antages, at brugerne besidder en viden, der kan medvirke til at udvikle indsatser i den offentlige sektor. Der er bag modellen en hensigt i forhold til, at marginaliserede grupper får adgang til at formidle deres ideer og problemer, der ellers ikke ville blive hørt eller kun få ringe betydning. Gennem brugerinddragelsen synliggøres problemfelter, som frontmedarbejdere, ledere og politikere ikke er bevidste om. Derfor starter arbejdet i en BIKVA evaluering hos brugerne (Krogstrup, 2003:11).

Med udgangspunkt i BIKVA modellen kan vi således indfange flere perspektiver og undersøge fra forskellige positioner, sådan at vi kan få et mere klart og mangesidet billede af, hvad der kan påvirke forløbet på MultiFlex. Endvidere ser vi også nogle gode refleksionsmuligheder samt muligheder for organisatorisk læring indbygget i denne tilgang. Vi har dog samtidig, som nævnt, en ambition om netop at finde forklaringer på, hvorfor MultiFlex forløbet tilsyneladende har virket godt. Derfor er der bag BIKVA evalueringen samtidig også elementer af virkningsevaluering. Vi nåede i projektgruppen frem til følgende problemstilling efter mødet med arbejdsmarkedskonsulenterne og projektmedarbejderen:

#### **Problemformulering**

*Hvordan oplever arbejdsgivere og personer i fleksjob MultiFlex' indsats på fleksjobområdet, hvordan kan deres oplevelser fortolkes, og hvilke forhold giver det anledning til at fokusere på fremadrettet?*

Vi vil med udgangspunkt i problemformuleringen via forskellige positioner tilvejebringe viden om:

*1. Hvilke forhold, oplever personer i fleksjob samt deres arbejdsgivere, har haft betydning for deres fleksjobforløb, og hvordan kan disse fortolkes?*

2. Hvilke forhold i Nordhøjs værdier og organisering samt arbejdsmarkedskonsulenternes håndtering af langtidsledige personer tilkendt fleksjob har indflydelse på, om afdelingen MultiFlex lykkes med at få disse personer i arbejde?

3. Hvordan kan oplevelserne være med til at skabe organisatorisk læring?

Dette kunne udmøntes i en evaluering med vægt på de fleksjobansattes og de tilknyttede leders egne oplevelser af, hvad der er betydningsfuldt i et forløb hen imod en fast fleksjobansættelse. Formålet med BIKVA er at opnå en sammenhæng mellem brugernes problemforståelse og den offentlige indsats. Dette gøres ved, at brugerne definerer evalueringens problemstillinger og vurderer indsatsen ud fra egne oplevelser. Relevante interessenter konfronteres med brugernes udsagn for derigennem at forholde sig til egen praksis og på den måde udfordres handlingsnormer (Krogstrup, 2004:85). Evalueringen er således formativ, idet den finder sted under processen, og der undersøges, hvordan en igangværende proces har været, og hvad der evt. kan justeres (Krogstrup, 2004:11ff). Figur 5.1 beskriver de fire typiske trin, som en BIKVA-evaluering indeholder.

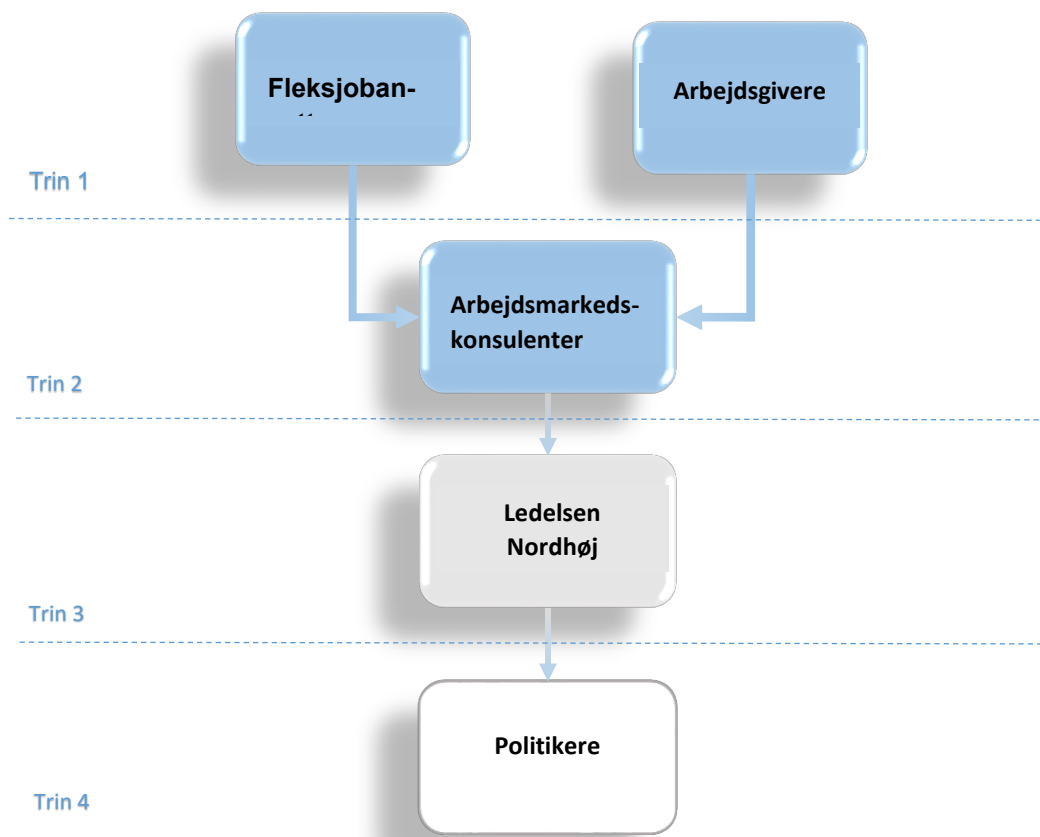
Figur 5.1 : Beskrivelse af de fire typiske trin i en BIKVA- evaluering

De fire typiske trin en i BIKVA-evaluering	
1.	Interview, ofte gruppeinterview med brugerne, hvor der fremsættes positive og negative sider af det undersøgte.
2.	Frontmedarbejderne præsenteres for brugernes udsagn med henblik på i et gruppeinterview at drøfte, hvad de mener, er årsagen til brugernes vurdering. Formålet er primært at de reflekterer over egen praksis.
3.	Udsagn fra interviewet med brugerne og frontmedarbejderne fremlægges for forvaltningsledelsen med henblik på, at de i et gruppeinterview drøfter årsagen til brugernes og medarbejdernes udsagn.
4.	Udsagnene fra de 3 led fremlægges nu for det politiske niveau med blik på at få deres vurdering af årsagen til disse aktørers udsagn.

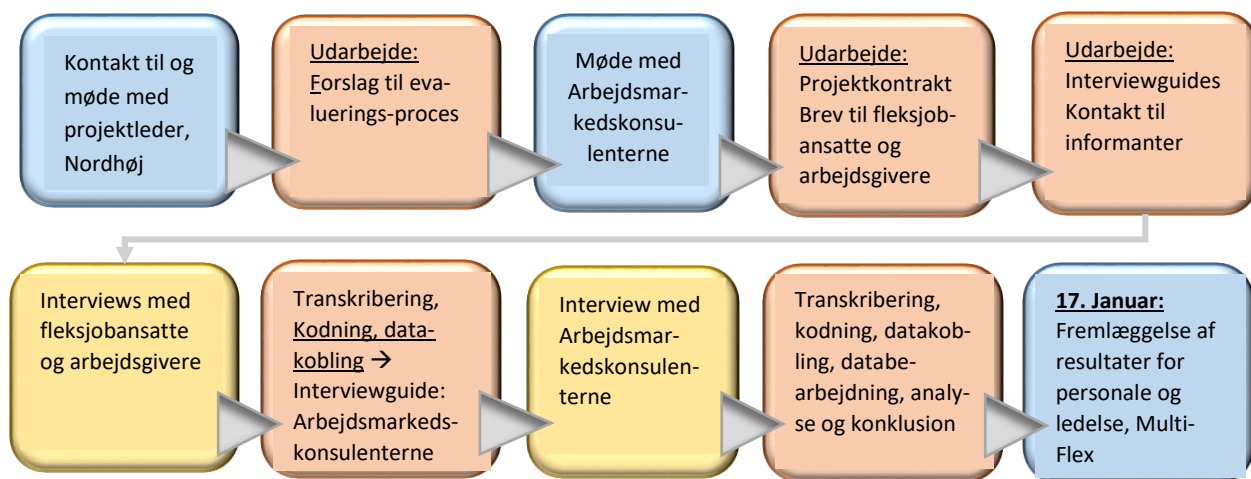
(Kilde: Krogstrup, 2004:85)

Vores evalueringsproces omfatter af tidsmæssige og praktiske grunde kun trin 1 og trin 2 og til dels trin 3, idet vi fremlægger rapporten til fælles refleksion med ledelse og medarbejdere på et personalemøde i Januar, hvilket er illustreret med blå felter i figur 5.2.

Figur 5.2: Trin i vores evalueringsproces



Figur 5.3: Undersøgelsens forskellige faser



Vi vil i evalueringsprocessen besøge de fleksjobansatte og deres arbejdsgiver for at interviewe disse i forhold til, hvad der er betydningsfuldt for dem i et fleksjobforløb. Vi vælger, at virksomhedslederne som aktører sættes på niveau med brugerne som første led i evalueringen. Interview fra begge grupper danner udgangspunkt for udarbejdelsen af interviewguide til arbejdsmarkedskonsulenterne. På den måde opnår vi viden fra forskellige positioner i tråd med vores postmoderne tilgang, også illustreret ved Berger og Luckmann i afsnit 5.1 om videnskabsteoretisk tilgang. Dette giver muligheder i analysen af data i forhold til at se forskellige perspektiver af problemstillingen.

BIKVA -modellen er altså i høj grad brugerorienteret, og den er samtidig også en bottom-up evaluering, da problemstillingen sættes af brugerne, og der derefter arbejdes opad i "hierarkiet". De behandlede emner i evalueringen er altså ikke fastsat fra toppen men genereret ud fra brugernes svar.

Evalueringsformen har træk af responsiv evaluering (Krogstrup,2016:160f), hvor der typisk arbejdes med kvalitativ metode for at forstå en evaluand i dens specifikke kontekst. Responsiv evalueringspraksis tager højde for (er responsiv over for) forskellige oplevelser af og perspektiver på det, der evalueres, og mål og evalueringskriterier er derfor ikke snævert fastlagte på forhånd. Evalueringen har endvidere karakter af, hvad Michael Schriener kalder for målfri evaluering (Krogstrup,2001:102), da der ikke fokuseres snævert på erklærede foruddefinerede mål for indsats men mere på indsatsens samlede effekter samt på oplevelser af indsatsen. Denne type af evalueringspraksis vil typisk være kendetegnet af et eksplorativt undersøgelsesdesign, hvilket også er tilfældet i vores projekt.

Et af hovedformålene med BIKVA-modellen er læring og udvikling i det udførende led, og det er netop også et ønske fra arbejdsmarkedskonsulenterne på Nordhøj.

Modellen kan generere dobbeltsløjfet læring, idet organisationen får flere muligheder for at se en situation fra flere sider, sætte spørgsmålstejn ved eksisterende handlemønstre, og derved kan der skabes nye forståelser. Det kræver, at organisationen er åben for brugernes perspektiv.

### **5.3.2 Dataindsamlingsmetode - interviews**

Vi har med udgangspunkt i BIKVA modellen og vores ønske om at belyse brugererfaringer valgt semi-strukturerede kvalitative interviews som dataindsamlingsmetode.

Vores interviews gribes både an som forskningsredskab og social praksis. Vi er både interesserede i, hvad brugerne hver især oplever har været vigtigt for dem i deres fleksjobforløb, men vi er også interesserede i, hvordan de interviewedes udsagn og redegørelser er foranlediget af den situation, de befinder sig i, og i hvilke diskurser, der kan præge konteksten (Kvale, S. & Brinkmann 2015:49). Jvf. vores videnskabsteoretiske tilgang.



### 5.3.3 Evaluators rolle

Som evaluatore i dette projekt får vi primært en outsider-status, idet vi ikke kommer til at indgå i hverdagen på MultiFlex og hos virksomhederne. Vi har derfor gode muligheder for at bevare en analytisk distance og overblik, og vi kan måske stille nogle af de "dumme" spørgsmål. Det vil sige spørgsmål om ting, der opfattes som indlysende af insidere. Som evaluator vil man ofte have denne form for outsider rolle, hvilket også er tilfældet her.

I processen med at interviewe de fleksjobansatte blev det tydeligt for os, at vores erfaringer fra tidligere job og uddannelse, med bl.a. udsatte grupper, påvirkede måden, vi udførte interviewene på. Det sås bl.a. i en meget anerkendende tilgang til de interviewede og fokus på at give dem en god oplevelse. Det kan medføre, at der ikke blev spurgt så kritisk ind til f.eks. den interviewedes eget ansvar for sin livssituation.

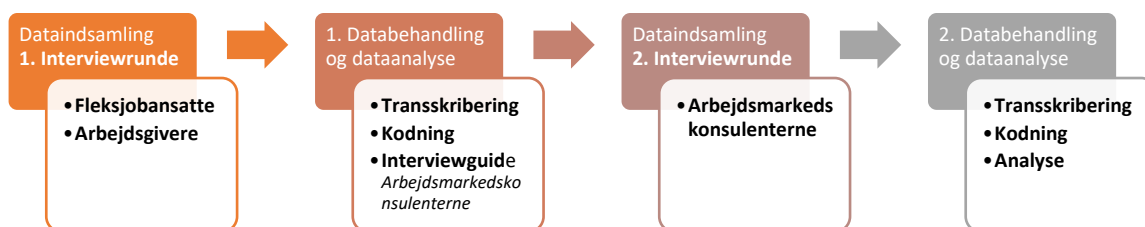
### 5.3.4 Valg af respondenter

Vores respondenter/interviewpersoner er udvalgt af MultiFlex' arbejdsmarkedskonsulenter ud fra hvilke respondenter, det var muligt at få fat i. Da vi både ville interviewe personer i fleksjobforløb på virksomheder, der er tilknyttet MultiFlex, og repræsentanter for de virksomheder, de var ansat på, krævede det, at begge parter ville medvirke til interview. Det lykkedes arbejdsmarkedskonsulenterne at finde fem forskellige virksomhedsledere og i alt ni fleksjobansatte, der ville medvirke. Der er en risiko for bias ved udvælgelsen, idet man kan forestille sig, at eventuelle brugere og virksomheder, som har haft meget negative oplevelser med samarbejdet med arbejdsmarkedskonsulenterne fra MultiFlex, ville takke nej til at deltage. Men omvendt kunne de også være interesserede i at deltage lige netop for at komme af med de negative oplevelser. Man kan desuden forestille sig, at arbejdsmarkedskonsulenterne ikke har lyst til at kontakte samarbejdspartnere, som de fornemmer, har været utilfredse med samarbejdet. Dog var det den eneste mulige måde for os at få kontakt til gruppen af respondenter, da der både var hensyn at tage i forhold til tavshedspligt og tillid. Det er dog nemt at konstatere, at der foreløbig ikke er mange af forløbene (1-2 ud af 15-20), som ikke har ført til varig ansættelse i fleksjob. Det derfor rimeligt at antage, at de forholdsvis tilfredse fleksjobansatte og virksomheder, som vi møder i vores interviews, afspejler den altdominerende tendens blandt samarbejdspartnerne.

## 5.4 Dataindsamling, databehandling og dataanalyse

Vi har i vores evaluering taget udgangspunkt i semistrukturerede interviews. Interviewene er foregået i to runder med en mellemliggende og afsluttende databehandling, der er illustreret i figur 5.4.

Figur 5.4: De forskellige trin i dataindsamling, databehandling og dataanalyse



### 5.4.1 Dataindsamling – Første interviewrunde med fleksjobansatte og arbejdsgivere

I første interviewrunde interviewede vi fleksjobansatte og arbejdsgivere. Disse interviews blev foretaget som enkeltinterviews, da vi ville sikre os, at alle kunne tale frit, og at alles stemmer blev ligeligt hørt. Endvidere kunne vi risikere at gruppen, vi skulle interviewe, kunne være sårbare i forhold til at have nogle hårde sygdomsforløb bag sig m.v.. Vi var derfor enige med arbejdsmarkedskonsulenterne om, at det bedste ville være at foretage enkeltinterviews med denne gruppe. Ligeledes mødte vi kun én interviewer op, så der ikke var flere personer at forholde sig til. Lederne på virksomhederne interviewede vi også enkeltvis.

Vi udarbejdede to særskilte interviewguides til virksomheder og personer i fleksjob, men indeholdende de samme hovedtemaer. Hensigten var dels at indfange aspekter undersøgt i litteraturstudiet, specielt Hohnens rapport (2000), samt især at stille nogle åbne spørgsmål, der åbnede op for de interviewedes egne synspunkter og fokusområder i forhold til, hvad der fører til et godt fleksjobforløb. I interviewguiden blev disse aspekter organiseret som spørgsmål i forhold til emner, som vist i figur 5.5, hvortil der blev udarbejdet konkrete interviewspørgsmål med henblik på at få de forskellige perspektiver frem.

Figur 5.5: Emneoversigt for interviewguides til fleksjobansatte og arbejdsgivere

Emner i Interviewguides
Indledende information og kontekst for undersøgelsen
Indledende spørgsmål - <i>ufarlige konkrete spørgsmål</i>
Indledende reflektivt spørgsmål

<p><b>3. Hvilken betydning har virksomhederne</b></p> <p>3.1 Virksomhedens tilgangs betydning</p> <p>3.2 Jobtilfredsstillelse</p> <p>3.2.1 Mening i arbejdet</p> <p>3.3 Udnyttelse af personen i målgruppens ressourcer</p> <p>3.4 Holdninger som personen i målgruppen bliver mødt med</p>
<p><b>2. hvilken betydning har personen i målgruppen selv - mening, motivation m.m.</b></p> <p>2.1 Motivation</p> <p>2.2 Kvalifikationer</p>
<p><b>1. Hvilken betydning har MultiFlex i forløbet</b></p> <p>1.1 MultiFlex generelt</p> <p>1.2 Arbejdsmarkedskonsulenter</p> <p>1.3 Værkstedspersonale</p> <p>1.4 Andre brugere</p>
<p>4. Hvilken betydning har lovgivningen? (kort)</p> <p>5. Hvilken betydning har det omgivende samfund i øvrigt?</p> <p>5.1 Økonomi</p>
<p>Spørgsmål vedrørende forløbet på MultiFlex i forhold til tidligere forløb</p>
<p><b>Andre relevante emner til spørgsmål:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aktør-/struktur perspektiv</li> <li>● Attributionsteori</li> <li>● Rationaliteter og logikker</li> <li>● Læreprocesser</li> <li>● Tryghed på arbejdspladsen generelt</li> </ul>
<p>Afsluttende spørgsmål</p>

For hele interviewguiden, se bilag 4 og 5.

Disse blev udmøntet til konkrete spørgsmål til målgruppen. Bl.a. spørgsmål som: *Hvilke begivenheder/forhold har haft indflydelse på, at du nu er i fleksjob? (positivt - negativt), og Hvordan oplevede du arbejdsmarkedskonsulenterne i dit forløb? (positivt og negativt).* Til virksomhederne blev stillet tilsvarende spørgsmål, bl.a.:

*Hvor stor en indflydelse har I som arbejdsplads på, om flexjobberer får et succesrigt forløb?, Hvordan kan I påvirke forløbet positivt og negativt? og Oplever I personen i målgruppen som en integreret del af jeres arbejdsplads, uddyb gerne?*

#### 5.4.2 Databehandling og dataanalyse - af interview med fleksjobansatte og arbejdsgivere

Efter interviewene var foretaget, blev alle interviews transskriberet. Efterfølgende foretog vi en kodning. Kodningen blev primært foretaget som datakodning. Ud fra en antagelse om at vi først og fremmest skulle lede efter, hvilke perspektiver og problemstillinger de interviewede var optaget af.

Kodningen var også til dels begrebsstyret, da vores antagelser, viden og tilgang samtidig gav anledning til særlige fokusområder. I denne proces har vi ladet os inspirere af “grounded theory” og brugte åben data kobling (Krogstrup, 1997:203ff). Den åbne datakobling anvendte vi, idet vi har kategoriseret dagligdags begreber ud fra en fælles mening eller fælles betydning. Begreberne blev kategoriseret til mere abstrakte kategorier. Data blev sammenlignet, og spørgsmål formuleret. Disse spørgsmål var dog som tidligere nævnt også styret af vores problemformulering og forudgående viden, og de er således også påvirket af en mere teoribaseret tilgang med fokus på diskursive formationer.

På baggrund af denne kodning fremkom nogle foreløbige hypoteser gående på, at det var af stor betydning for et vellykket fleksjobforløb, hvordan målgruppen blev mødt, specielt i forhold til at blive fastlåst i bestemte roller og blive stigmatiseret. Endvidere havde vi efter første interviewrunde en kraftig formodning om, at MultiFlex’ tilgang var noget anderledes og mere befordrende for målgruppen end den tilgang, de tidligere var blevet mødt med.

Ud fra dette udarbejdede vi en interviewguide til arbejdsmarkedskonsulenterne, hvor vi inddelte spørgsmålene efter emnerne, som fremgår af figur 5.6.

Figur 5.6 : Emneoversigt for interviewguide til arbejdsmarkedskonsulenterne

<b>Emner for interview af arbejdsmarkedskonsulenter</b>
Udvælgelse af arbejdspladser/samarbejdspartnere
MultiFlex’ rolle under og efter ansættelse i virksomhed
Mentorordninger
Afklaringsforløb på MultiFlex værkstedet
Fleksjob-ansattes kvalifikationer
Diskursive observationer
Definitionsragt (og narrativer)
Jobcentret vs. MultiFlex
Politik/ideologi
Politik/økonomi

For interviewguiden til arbejdsmarkedskonsulenterne se bilag 7

Disse blev konkretiseret til spørgsmål som f.eks: “Flere af jeres klienter roser jer meget for at “se det hele menneske”. De sammenligner med jobcentret og andre offentlige institutioner, hvor de i højere grad oplever, at de bare er en “sag” i en lang række af sager. Hvad er det, I gør anderledes i mødet med jeres klienter?”.

### 5.4.3 Dataindsamling - Gruppeinterview med arbejdsmarkedskonsulenterne

Interviewet med arbejdsmarkedskonsulenterne blev foretaget som et fokusgruppeinterview for at få en dynamisk samtale med meningsudvekslinger og forskellige refleksioner ind i samtalen. Et argument for at foretage gruppeinterviews kan være, at der kan ske en interpersonel kommunikation, og at denne kan danne grundlag for erfaringsbaseret læring (Krogstrup, 1997:111).

Vores mål var at konfrontere arbejdsmarkedskonsulenterne med deres egne handlingsnormer og få arbejdsmarkedskonsulenterne til at reflektere over, hvad de mener kan være årsagen til brugernes vurdering, der også beskrives som et formål med BIKVA modellen (Krogstrup, 1997:33). For den samlede interviewguide til arbejdsmarkedskonsulenterne se bilag 7.

### 5.4.4 Databehandling og dataanalyse – af gruppeinterview med arbejdsmarkedskonsulenterne

Efter 2. interviewrunde fremstod der fortsat nogle klare temaer, og at disse kunne kobles. Af figur 5.7 fremgår de første begreber, der tegnede sig, og som vi derefter valgte at kode specifikt efter.

Figur 5.7: Første begreber – anden interviewrunde

	<b>Første begrebsafklaring før kodning</b>
1.	Roller(Goffman)
2.	Institutionelle logikker
3.	“Definitionsragt” (“Mik Meyer”/Foucault)
4.	Diskurs/framing (retorik-sproglige valg)
5.	Mentorroller(magtforhold)
6.	Beslutningsprocesser/innovation
7.	Sammenligning med jobcenter
8.	Kvalifikationer, kompetencer, udnyttelse af disse (organisation og ledelse bl.a.)
9.	Opbygning af selvtillid - positivt narrativ
10.	Arbejdsidentitet (livskvalitet >< samfundsøkonomi)
11.	Meningsfyldt arbejde
12.	X og Y menneskesyn (arbejdssky >< arbejdsvillig, motivation)

Denne gang anvendte vi igen elementer af åben datakobling, men også elementer af aksial datakobling. Ved aksial datakobling sammenstilles kategorier og subkategorier, og der identificeres sammenhænge. Dette gjorde vi både med interviewene fra 1. og 2. runde. Målet er at udvikle færre kategorier med et højere abstraktionsniveau. Der kan i dette arbejde anvendes en paradigme model (Krogstrup, 1997:189ff), hvilket vi har udeladt at gøre. Ud fra vores datakobling fremkom først temaer med tilhørende underkategorier, som vist i figur 5.8:

Figur 5.8: Underkategorier fra datakobling

Diskursformationer - Roller (arbejdsidentitet)	Institutionelle logikker
Diskursive formationer/ disciplinering/pastoral ledelse	Rationalitet
Narrativ	Stat - marked - civilsamfund
(Transformativ læring)	WB, SLB, NPM, NPG
Det performative selv	X-Y-menneskesyn
Rolleberøvelse	Individ – standardisering

Slutteligt stod vi med ét overordnet tema:

*Hvordan diskursive formationer skaber muligheder og begrænsninger for målgruppens roller og identitetsoplevelser i et fleksjobforløb.* En central oplevelse var her kontrasten mellem MultiFlex' tilgang og andre aktørers tilgang.

Under disse fremkom fire underkategorier, der dannede baggrund for analysen. De var følgende: Målgruppens møde med MultiFlex, Kontrasten mellem Jobcentret og MultiFlex, Et meningsfyldt arbejde, Diskursive valg.

## 5.5 Det videre forløb

Vi har aftalt et møde på Nordhøj/MultiFlex d. 17. januar, hvor vi i projektgruppen skal fremlægge denne rapport for personalegruppen og ledelsen på Nordhøj/MultiFlex. Her bliver der mulighed for videre refleksion i organisationen.

## 5.6 Undersøgelsens validitet

Validitet handler først og fremmest, om man kan retfærdiggøre, at forskningen er foregået korrekt, og om der er noget i forskningen, der kan forvirre billedet. Vores valg af informanter og vores rolle som forskere er behandlet ovenfor, og her kan der evt. være en bias i forhold til, hvordan informanterne er udvalgt, men som angivet, er det ikke sandsynligt, at disse er afgørende. Endvidere skaber vores tilgang som interviewere muligheder og begrænsninger. En mere konfronterende tilgang kunne måske have givet anderledes udsagn.

Kvale (2015) hævder, at hvis man vælger et postmoderne evalueringsdesign, kan det være problematisk at afgøre validiteten af evalueringens resultater. Ifølge Kvale(1997) bliver validitets-spørgsmålet i

den postmoderne eller diskursive evaluering erstattet af et mere pragmatisk spørgsmål om, hvorvidt evalueringen frembringer nyttig viden (Kvale, 1997:52). I forhold til dette kriterium lever denne evalueringens resultater op til formålet, da der er genereret ny viden, der kan anvendes i organisationen. Vi er som forskere bærere af normer og værdier, og det kan være svært at gennemskue, hvilke mellemregninger (begrebsliggørelse og kategorisering af data) der er fundet sted i kvalitative studier mellem selve dataindsamlingen og konklusionen (Krogstrup, 1997: 170). Krogstrup hævder dog, at BIKVA modellens styrke er, at der i evalueringsprocessen er indbygget en *sofistikeret falsifikations proces* i og med, at der genereres hypoteser ud fra de første interviews, som derefter testes empirisk i det næste led (Krogstrup, 1997:171). Dette princip er forfulgt i denne evaluering, og der er foretaget en systematisk og gennemsigtig databearbejdning. Derfor kan vi hævde, at der derigennem er foregået en form for falsifikationsproces. Den frembragte viden er, som vi også påpeger i vores vidensteoretiske tilgang, ikke objektiv, men viden frembragt gennem interviews og databearbejdning, der er tolket ind i teoretiske kategorier. Vi har trods vores fokus på dekonstruktion også tolket data ind i en diskursiv ramme, og andre resultater kunne være frembragt, hvis vi havde tolket ind i andre diskurser.

## 6. Resultater, Analyse og diskussion

I analysen anvendes citater fra interviews med de fleksjobansatte, arbejdsgivere og arbejdsmarkeds-konsulenter. Alle informanter citeres anonymt.

Arbejdsmarkedskonsulenter benævnes: A1, A2, A3 og A4.

Arbejdsgiverne benævnes: AV, BV, CV, DV, og EV.

De fleksjobansatte benævnes: FF, GF, HF, IF, JF, KF, LF, MF, NF og OF.

### 6.1 Målgruppens møde med MultiFlex

I næsten alle interviewene med de fleksjobansatte beskrives en modvilje mod det at blive henvist til et forløb på Nordhøj/Multiflex. F.eks. beskriver en af informanterne:

**IF:** I starten var jeg meget negativ - jeg skulle ikke der ud at sidde, for det var dum i arbejde det der. [...] Jeg fik fortalt, at de var udviklingshæmmede. [...] Så følte jeg, at så skulle jeg bare sidde der ved siden af de udviklingshæmmede og lave det samme som dem. Og de lavede ikke så meget. Men de får dagen til at gå (Interview, 1. november, 2016).

IF's beskrivelse minder indholdsmæssigt om den måde, de fleste af de fleksjobansatte beskriver deres første møde med Nordhøj/Multiflex. IF og andre i målgruppen beskriver en følelse af stigmatisering ved at blive sendt ud på et værksted, som de oplever er for udviklingshæmmede. IF oplever også, at der ikke bliver produceret så meget på værkstedet, altså at det har mere karakter af hygge og aktivering end af meningsfuld beskæftigelse. Med Goffmans termer kunne man sige, at hen<sup>1</sup> træder ind i en samhandlingsorden, hvor hen føler sig berøvet for sin rolle som "normal" og arbejdsdygtig og dermed mister sin vanlige evne til at udøve indtryksstyring og opleve rolle-bekræftelse fra det sociale publikum.

I interviewet med arbejdsmarkedskonsulenterne præsenterer vi dem for den oplevede modvilje og følelse af stigmatisering. En af arbejdsmarkedskonsulenterne udtrykker følgende:

---

<sup>1</sup>"Hen kan användas könsneutralt som ett alternativ till uttryck som "hon eller han" och "vederbörande" i de tillfällen då könstillhörigheten är okänd, oväsentlig eller ska ottydliggöras, som i exemplet: "Om en elev vill överklaga bör hen först vända sig till rektor". ([Frågelådan, Språkrådet](#))

Vi har valgt, i analyseafsnittet, at "låne" det svenske, kønsneutrale pronomen "hen". Som anbefalet i Språkrådets forklaring, erstatter vi således konsekvent i analyseafsnittet "han" og "hun" med "hen", for derved at sløre informanternes identiteter.



Ja, det er jo i min verden en misforståelse, for målgruppen er personer, der har problemer med at komme ud på arbejdsmarkedet på egen hånd, og har brug for at få en hånd på den ene eller den anden måde (Interview, november, 2016).

En anden af arbejdsmarkedskonsulenterne udtrykker:

Men jeg har også udviklingshæmmede, der ikke vil være her. Jeg har nogle af de udviklingshæmmede, som er ude i job, som ikke kommer, hvis vi holder møderne her [...] Så det er nok fordi, man har følt sig presset ved at tilhøre den målgruppe, vi havde før. Man ønsker ikke at blive sammenlignet med den målgruppe igen (Interview, november, 2016).

Arbejdsmarkedskonsulenterne genkender altså de beskrivelser, vi refererer fra de fleksjobansattes udtalelser og den beskrevne følelse af stigmatisering og kategorisering som udviklingshæmmede. Meget tyder på, at der på jobcentret og hos andre offentlige hjælpeinstanser i Kolding Kommune hersker en diskurs om MultiFlex som et beskyttet værksted for udviklingshæmmede. Som klient på jobcentret vil man typisk af omgivelserne blive beskrevet som jobsøgende eller arbejdsledig, hvorimod man som medarbejder på MultiFlex altså typisk opleves af omgivelserne som værende udviklingshæmmede. Det, som Foucault beskriver som den totaliserende akse, altså den diskursive magt som udøves i samfundet ved hjælp af bl.a. kategorisering af individer, får i dette tilfælde individer, der henvises fra jobcentret til MultiFlex, til at føle, at de bliver placeret i en ny kategori sammen med mennesker, som har et lavere funktionsniveau og dermed en endnu svagere subjektposition end den, der er forbundet med den kategori, de før har tilhørt. Modstanden mod det nye tilhørsforhold kan dermed ses som en modmagt overfor en tvingende, stigmatiserende diskurs. Således udtrykker IF om mødet med MultiFlex:

Det (MultiFlex) var jeg godt nok ikke stolt af. [...]. Det har jeg også sagt til A3 for hen syntes, jeg var meget negativ. Og det var jeg også. For det der med at sidde med de udviklingshæmmede, det er ikke lige [...] Jeg er sgu bedre end dem! (Interview, november, 2016).

Vi vurderer, at MultiFlex med fordel kunne arbejde aktivt med at få ændret på diskursen omkring deres målgruppe.

Flere fra målgruppen beskriver en oplevelse af MultiFlex som et meget larmende og uroligt sted, fordi der er mange mennesker samlet i et rum, hvor der foregår maskinel produktion. IF udtaler således:

**IF:** De der udviklingshæmmede, ja undskyld, men de er godt nok højrøstede. Og det kunne man godt mærke derude. Jeg var fuldstændig ør i hovedet og var simpelthen nødt til at gå hjem og lægge mig ned (Interview, 1. november, 2016).

Mindre støj og uro vil ud fra målgruppens udsagn gøre, at mødet med værkstedet på MultiFlex kan opleves mere positivt af målgruppen.

## 6.2 Kontrasten mellem jobcentret og MultiFlex

I et interview med en af personerne fra målgruppen, opfordrer vi LF til at give os sit bud på den perfekte vej til et fleksjob:

**LF:** Jobkonsulenterne skal holde op med at tænke, at de skal have så mange ud i arbejde som overhovedet muligt. De skal se mere på, hvad folk fejler, og hvor mange timer personen selv mener, hen kan arbejde. Jeg arbejder fire timer, men der står i mine papirer, at jeg gerne skulle komme op på seks til otte timer, og det ved jeg, at det magter jeg ikke. Det kan godt være, at jeg får et problem på et eller andet tidspunkt, for de siger nok bare, at det står i dine papirer, og så skal du bare op på det antal timer. Jeg synes, at de skal stole mere på det, som folk siger til dem. [...] Nede ved MultiFlex sagde konsulenten, at hvis du ikke kan mere, så skal vi sørge for, at du holder dig nede på det antal timer. Så jeg synes, at konsulenterne på jobcentret godt kunne være lidt mere menneskelige på den samme måde (Interview, 3. november, 2016).

LF udtrykker en oplevelse af, at der i forløbet ved jobcenteret ikke er blevet taget hensyn til LF's egen vurdering af sine begrænsninger. Jobkonsulenterne bruger tilsyneladende deres mere magtfulde subjekt position, og anvender en magtteknologi ved at vurdere og dokumentere det antal timer, LF forventes at kunne arbejde, hvorefter de presser hen til at forsøge at opfylde disse mål, selvom hen ikke selv føler sig i stand til det. Situationen kan tolkes som en rolleberøvelse af LF, idet hen fratages muligheden for at sige fra.

Vi tolker, at LF muligvis opfattes af jobkonsulenterne som værende umotiveret og usamarbejdsvillig, idet hen ikke ønsker at påtage sig det ønskede niveau af ansvar ved at arbejde det antal timer, som jobkonsulenterne vurderer, at hen er i stand til. Der er i hvert fald meget, der tyder på, at LF selv har en oplevelse af at være blevet opfattet på den måde. Det, at der stilles krav, og at der efter LF's mening ikke bliver taget højde for hens begrænsninger, kan indikere, at der er en mistro til hens motivation for at arbejde. Vi får på baggrund af en stribe udtalelser, der minder om denne, det indtryk, at jobkonsulenterne har en tendens til at hælde mod det, som McGregor betegner som et X-menneskesyn.

På den anden side ser vi på MultiFlex mange eksempler på det, som McGregor betegner som et Y-menneskesyn, da arbejdsmarkedskonsulenterne på MultiFlex udtrykker tillid til den enkelte fleksjobansatte. Den fleksjobansattes ønske om at bidrage anerkendes ved, at der tages højde for hans egen vurdering af sine begrænsninger. Dermed vil der, ifølge et Y-menneskesyn, kunne forekomme en øget motivation. Motivation af medarbejderen skal ifølge et Y-menneskesyn ikke ske ved hjælp af belønningssystemer eller ved hjælp af negative konsekvenser, hvis medarbejderen siger fra overfor et tilbud. Det er derimod vigtigt, ifølge et Y-menneskesyn, at skabe et miljø der gør det muligt for målgruppen at udnytte og udvikle deres motivation.

Vi opfordrede arbejdsmarkedskonsulenterne til at beskrive, hvad de gør for at skabe rammer for, at målgruppen kan styrke og udvikle deres motivation:

**A1:** Enormt mange af dem, vi arbejder med, er blevet testet i hoved og ... siden de ku kravle! [...] Af gode grunde er de blevet fortalt, hele deres liv, hvad de ikke kan, og det er jo også det, vi slås med, når vi skal have dem ud her fra. [...] Vi vender den så om og siger: Hvad er det egentlig, du kan? Kan du stå op om morgenen? Og det kan de fleste jo altså. Så er vi i gang med det positive (Interview, 11. november, 2016).

Arbejdsmarkedskonsulenten beskriver altså, at deres medarbejdere, når de træder ind ad døren på MultiFlex, allerede er påført en stigmatisering. Det offentlige systems institutioner har anvendt magt-teknologier i form af mange møder præget af pastorale styringsteknikker, og de har derigennem forsøgt på at disciplinere klienten til at tilpasse sig systemets kategoriseringer og hjælpesystemer. Personerne i målgruppen er blevet testet meget og har oplevet mange nederlag i form af negative vurderinger af deres evner. Nederlag og dårlige oplevelser i mødet med systemet har sandsynligvis hos mange af disse personer skabt en reel modvilje mod systemet. Denne formodning underbygges af følgende udtalelse fra en af de fleksjobansatte:

**IF:** Man føler sig bare som et nummer. Så kan du prøve pakkeriet, og så køkkenet og så computer. Og jeg havde sagt, at det der computer, det kan jeg ikke! Men så siger de, at du skal stadigvæk tage dit pc-kørekort. [...]. Folk skal ikke komme og sige til mig, at jeg skal. Man forholder sig ikke til mig som person. Når jeg nu siger til dem, at det eneste, I ikke må gøre, er at sætte mig foran computeren, for så bliver jeg hysterisk. Jeg bliver så sur og skuffet og ked af det, og så gider jeg bare ikke [...] Det står også i mine papirer, at jeg blev meget negativ, fik jeg at vide, da jeg var til samtale (Interview, 11. november, 2016).

Denne modvilje er tilsyneladende blevet en del af det narrativ, der bliver skabt om klienten i det offentlige system. Jobkonsulenter og andre socialarbejdere har muligvis tolket modviljen som udtryk

for mangel på motivation og samarbejdsevner hos klienten og som udtryk for, at klienten har brug for hjælp til udvikling af personlige kompetencer. Det lader til, at klienten har en oplevelse af at være blevet sat i en sådan bås. Der er hermed skabt det, som Goffman beskriver som en ond cirkel, der har medført, at klienten, som beskrevet i ovenstående citat, oplever at hen er blevet ikklædt en problemidentitet. Denne type problemidentitet har sandsynligvis hos mange af personerne, som er tilkendt fleksjob, ført til en negativt selvopfattelse og en manglende tro på, at de besidder kompetencer, der kan føre til beskæftigelse. Det kan, i Foucaults terminologi, beskrives som en diskursiv objektformation, hvor socialarbejderen besidder en magtfuld subjektposition i forhold til klienten, og derfor har autoritet til at diagnosticere problemet og definere og afgrænse mulighederne for, hvordan klientidentiteten skabes og reproduceres inden for det offentlige hjælpesystem.

Som modsvar til denne tilgang foretager arbejdsmarkedskonsulenterne på MultiFlex en succesanalyse på det, deres medarbejdere kan, frem for det de ikke kan. Det kan tolkes som en strategidannelse, hvor en lille afgrænset gruppe af socialarbejdere på netop denne arbejdsplads udfordrer de eksisterende diskurser om ledighed og klientidentiteter, og i stedet præsenterer en ny diskurs, der fremstiller ledige i et mindre selvforskyldt lys og med mere fokus på ressourcer frem for begrænsninger. Det stemmer godt overens med de anbefalinger, der gives af Ekspertgruppen i rapporten, "*Nye veje mod Job - for borgere i udkanten af arbejdsmarkedet*", om at der skal være fokus på borgerens progression. Målgruppen støttes i at ændre deres selvbillede fra et problemfokus mod et ressourcefokus, og dermed øge deres selvværd. Arbejdsmarkedskonsulenterne er med til at redefinere de fleksjobansattes rolle, og ud fra denne nye rolle opfører de sig på en given måde. Den fleksjobansatte føler sig moralsk forpligtet til at leve op til den nye rolle som motiveret og arbejdsmarkedsparat. Dermed er den fleksjobansatte diskursivt forankret i denne position, der opstår altså en rolleforpligtelse, der kan støtte konsolideringen af den nye rolle.

I interviewene med virksomhederne blev vi opmærksomme på, at MultiFlex' arbejdsmarkedskonsulenter gjorde noget anderledes end det, der tilsyneladende er den gængse fremgangsmåde for jobcentermedarbejderne. Det synes som om, at MultiFlex har en mere individuel tilgang i modsætning til målgruppens oplevelse af en mere standardiseret tilgang fra jobcentrets side. I vores interview med arbejdsmarkedskonsulenterne fremlagde vi et uddrag af et interview med en af arbejdsgiverne, der gav udtryk for en positiv oplevelse af arbejdsmarkedskonsulenternes tilgang til arbejdet:

**DV:** Vi har haft en fleksjobber, som holder vores udenomsarealer. Jeg har ikke lige fået købt en skovl, og så kommer en konsulent ind; "Den henter jeg lige, og så sørger jeg lige for, så den er klar, når xx kommer næste tirsdag". Jamen det er jo fantastisk, at de lige gider at gå over til Jem & Fix og købe en skovl, så hen har noget at arbejde med, og jeg ikke skal ligge og

bøvle med at få fat i en skovl til hen. [...] Det synes jeg jo er utrolig dejligt, at de involverer sig helt ned i sådan en detalje og får snakket med hen derude "hvad er det, du skal bruge?", og hen er måske lidt genert over at komme og bede om det (Interview, 3. november, 2016)

Dette reflekterede arbejdsmarkedskonsulenterne over og kommenterede:

**A2:** Vi køber alt fra BH'er til skovle.

**A1:** Og det er jo det, det hele handler om [...] -Så bliver der taget hånd om det frem for, at det bliver skubbet hen på andre. Jeg købte en skovl og en kost, for det manglende de. Jeg synes, det er ligegyldigt, hvem der gør det. Hvis der mangler en skovl og en kost, så henter jeg det. Hvis det bliver et problem for fleksjobberen, der skal gå og være inaktiv, og arbejdsgiveren ikke lige får det gjort... -Så kan jeg gå der og blive irriteret, og så kan vi gå og hidse os op over, at det ikke fungerer. Det kan da ikke betale sig! (Interview, 11. november, 2016).

I rapporten *Nye veje mod job - for borgere i udkanten af arbejdsmarkedet* anbefales det af Ekspertgruppen, at jobkonsulenter skal investere i at fokusere på den enkelte borger bl.a. ved at være hurtige og effektive til at gribe ind ved manglende fremdrift. Det kommer i særdeleshed til udtryk i ovenstående citat, at man i Multiflex fokuserer på netop dette. Den flexjob-ansattes begrænsninger, der gør, at hen ikke spørger om at få anskaffet en skovl, eller chefen som ikke har tid til at købe en, kunne i dette tilfælde have bremset fremdriften for medarbejderen, men det forhindres af, at arbejdsmarkedskonsulenten sætter tid af til at hjælpe med at løse problemet ved selv at købe en skovl. Vi ser ovenstående citater som et eksempel på, at arbejdsmarkedskonsulenterne på MultiFlex i høj grad har en individualiseret tilgang. En tilgang som tilsyneladende står i modsætning til en mere standardiseret tilgang på f.eks. jobcentre. Desuden afspejler ovenstående eksempel det punkt i Nordhøj's værdigrundlag, der omhandler ydmyghed, idet konsulenten ikke føler sig hævet over at udføre lavpraktiske arbejdsopgaver i en situation, hvor en mindre udfordring kunne have udviklet sig til et større problem.

Vi fornemmer, på baggrund af informanternes udtalelser, at det er forskellige strukturer og logikker, der præger h.h.v. arbejdskulturen på MultiFlex og på de jobcentre, som informanterne beretter, at de har tidligere erfaringer med at skulle samarbejde med.

På MultiFlex ser vi i høj grad, at SLB-logikken dominerer. SLB-logikken bygger på professionen som grundlæggende makro-institutionel logik samt på et ideal om professionalisme og praksisnær viden. Det ser vi bl.a. udmøntet i forhold til, at borgerne bliver tildelt ydelser ud fra et individuelt fagligt skøn. Arbejdsmarkedskonsulenterne har ligeledes en høj autonomi i deres arbejde, hvilket er beskrevet mere uddybende i afsnit 4: Organisation og Ledelse. Endvidere ses elementer af NPG-logikken,

idet der ses et tæt samarbejde mellem MultiFlex og de private virksomheder, der ansætter personer i fleksjob. Dette samarbejde er præget af både tillid og gensidig afhængighed.

Jobcentrene er derimod typisk bundet op af flere regler og procedurer, så selv om vi må antage, at frontmedarbejderne i jobcentret også må have dele af en SLB tilgang, har de givetvis ikke den samme frihedsgrad i forhold til at træffe beslutninger ud fra fagprofessionelle normer. Vi ser i de fleksjobansattes beskrivelser af mødet med jobcentrene tegn på, at jobcentrene i højere grad er præget af WB-logikken med Staten som makro-institutionel orden. Der er tilsyneladende en højere grad af standardisering, hvor tildelingen sker ud fra mere generelle, standardiserede og objektive vurderinger. At målgruppen kan opleve det på den måde afspejles klart i IFs kommentar om at føle sig som et nummer. Vi ser desuden i interviewene antydninger af, at idealet på jobcentrene i højere grad er økonomisk ansvarlighed frem for menneskelig ansvarlighed. Beslutninger bliver tilsyneladende taget på baggrund af input/output-vurderinger med vægt på den billigste løsning, hvilket er fremherskende i NPM-logikken.

### 6.3 Et meningsfuldt arbejde

En væsentlig del af processen for nogle af personerne i fleksjobforløb er at erkende, at man har brug for særlige hensyn og ikke kan arbejde på fuld tid. Samtidig opleves det at have et job af de fleste i målgruppen som værende meget betydningsfuldt for identiteten. Vores informant, GF udtaler sig om det at have et arbejde:

**GF:** Det betyder alverden! [...] Nu har jeg gået hjemme i 6 år, og det får man nærmest mindreværdskomplekser af. Man føler mere og mere, at der ikke er brug for en. Man går bare rundt i den der trummerum. Så det er supergodt at komme i gang. (Interview, 29 oktober, 2016).

Vi spørger efterfølgende GF, om hen har overvejet at søge førtidspension, hvortil hen svarer:

**GF:** Nej, nej, nej... Jeg skal helst ud. Det er frustrerende at gå hjemme. Man bliver mere og mere ked af det. Det kan godt være hårdt! (Interview, 23. oktober, 2016).

GF beskriver her, hvordan langtidsledighed kan være en oplevelse, der påvirker selvværdet og troen på egne evner negativt og dermed ændrer personens selvopfattelse. Selvværdet kan være udslagsgivende for, om en person kommer i arbejde eller ej, samtidig med at tidligere erfaringer i livet har betydning for personens tiltro til egne evner (Sinding et al., 2014). Arbejdsmarkedskonsulenterne er bevidste om, at personerne i målgruppen er udfordrede på deres selvopfattelse, hvilket en af vores

informanter også giver udtryk for i et interview. Hen siger følgende om mødet med arbejdsmarkeds-konsulenterne fra MultiFlex:

**IF:** Hen kunne mærke, at min selvtillid var helt nede, så hen blev ved med at forlænge min tid ude på Multiflex. Man må ellers kun være derude i to måneder, men hen blev ved med at forlænge det, for hen kunne se, at jeg slet ikke var klar til at komme ud på en virksomhed.  
(Interview, 1. november, 2016)

Arbejdsmarkedskonsulenterne forklarer os, at de gennem hele forløbet forsøger at arbejde med målgruppens selvværd ved at fokusere på, hvad personen kan, frem for hvad personen ikke kan. Desuden er arbejdsmarkedskonsulenterne opmærksomme på den enkeltes behov, ønsker, færdigheder og opfattelse af egne evner, hvilket øger chancen for at finde et meningsfuldt arbejde. Overensstemmelse mellem arbejdsopgaver og personens oplevelse af egne færdigheder og evner er sammen med fokus på personens ønskværdige karakteristika ifølge Sinding et al. (2014) med til at øge personens selvværd.

Banduras model, jvf. afsnit 4.4.1. i Organisation og ledelse, beskriver, at tiltroen til egne evner stiger, når man ser andre lykkes med at udføre en tilsvarende opgave. Det understøtter arbejdsmarkeds-konsulenternes opfattelse af, at tiltroen til egne evner for personer i målgruppen bliver positivt påvirket af at se en svagere gruppe (personer med fysisk og psykisk nedsat funktionsevne) varetage et arbejde svarende til deres.

Adskillige af de fleksjobansatte, vi har interviewet, udtrykker, at det at have et arbejde er meget vigtigt for deres oplevede livskvalitet. I arbejdslivet er det muligt at skabe relationer og blive værdsat, noget Hasle i Vips projektet lægger vægt på er essentielt for, at arbejdet opleves som meningsfuldt. Her nævnes også, at den moderne arbejder ikke vil belønnes men værdsættes. I vores interview med arbejdsgiverne er der ikke nogen af dem, der udtaler, at de bruger belønningssystemer. I et interview med én af arbejdsgiverne, udtaler hen sig om, hvad man kan gøre for, at fleksjobansatte får et godt forløb:

**EV:** MF er en helt anden type. Hen skal jo have noget andet at lave. Der skal nogle andre ting til end at sidde på fejmaskinen. Det er hen faktisk ikke særlig god til, fordi det er trivielt at skulle køre rundt. [...] Det var egentlig sådan nogle opgaver, hen skulle lave, da vi startede. Det var rengøring og oprydning og sådan nogle ting, men i dag så laver hen jo lige så meget andet. MF har fået stabler-certifikat så hen kan køre stabler rundt og flytte paller og sætte ind. Succesen for hen er jo egentlig, at det har udviklet sig sådan, som det har, fordi vores in-

tention var jo, at vi bare skulle have en, der kom og gjorde rent, fejede og kørte med vaske-maskinen. (Interview, 3. november, 2016).

EV udtrykker, at den fleksjobansatte MF ikke var helt tilfreds med sit arbejde, inden hen fik lov til at lave flere ting end at gøre rent og feje. Vi tolker, at det ikke var et meningsfyldt arbejde for MF. I artiklen *Mening i arbejdslivet* beskriver Ib Ravn (2008) netop, at der skal være formål og sammenhæng for at det bliver et meningsfyldt arbejde. Formål og sammenhæng skabes ifølge Ravn blandt andet ved, at der er fokus på personlig styrkeudvikling, og at arbejdet skaber værdi i samfundet. Vi kan konstatere blandt andet ud fra tidligere afsnit, at det er noget, de fleste af de interviewede i målgruppen oplever. Derudover at det vigtigt, at den fleksjobansatte oplever, at hen bidrager til arbejdspladsens produktion. De nævnte faktorer, der ifølge Ravn spiller ind, ville i MF's tilfælde ikke være opfyldt, hvis EV ikke udvidede MF's arbejdsopgaver, eftersom MF ikke oplever trivielt arbejde som meningsgivende. Som den sidste essentielle faktor nævner Ravn fællesskab. Det udtaler MF sig også om:

**MF:** Jeg er også venner med et par stykker på facebook. Jeg tror, at det herude, det er et af de bedre steder. Jeg synes, at de er gode til at integrere folk og tage imod folk, som de er (Interview, 3. november, 2016)

Citatet indikerer, at det at være en integreret del af arbejdsfællesskabet har betydning for MF. Men ifølge Ravn skal det ikke kun have karakter af hygge. Arbejdet skal også opleves som produktivt, for at der ikke opstår en følelse af meningsløshed i arbejdet.

Dette udtrykker NF, efter vi spørger, om hen har en følelse af at give noget til arbejdspladsen:

**NF:** Ja det føler jeg. Jeg føler, jeg hjælper dem. Det er de godt tilfredse med [...] Det betyder meget, synes jeg

Vi tolker dette som, at relationen og samarbejdet med hens kolleger om at producere noget betyder meget for hen. Det er noget, der bliver udtrykt af flere fleksjobansatte, vi har interviewet på de forskellige arbejdspladser.

## 6.4 Diskursive valg

Vi har i interviewene med de fleksjobansattes arbejdsgivere oplevet forskellige diskursive tilgange til de fleksjobansatte. Nogle beskriver de fleksjobansatte med primært fokus på skånehensyn og begrænsninger. En arbejdsgiver udtaler f.eks. om sin fleksjobansatte medarbejder:



**AV:** Det lyder groft at sige, at man jo egentlig bruger FF til "idiot-arbejde." Det er jo primært det, hen skal, hen kan jo ikke andet end det – på nuværende tidspunkt. FF laver derfor alle de der småting, som at [...] Sådan nogle ting som er tidsspilde [...] Ja altså, hvor vi andre kan bruge vores tid bedre (Interview, 11. november, 2016).

Andre beskriver de fleksjobansatte med primært fokus på kompetencer og ressourcer. Således udtaler en anden arbejdsgiver:

**DV:** Jamen jeg synes jo, at alle de fleksjobansatte, som jeg har haft med at gøre, indeholder en hel masse. Jeg synes, de er en kæmpe ressource, og det er nogle mennesker, der gerne vil (Interview, 1. november, 2016).

Således fornemmer vi, at de fleksjobansatte mødes med forskellige forventninger til de roller, de indtager på arbejdspladserne. Det bad vi arbejdsmarkedskonsulenterne om at reflektere over:

**A1:** ....vi prøver jo så vidt muligt at sætte fokus på det positive.[...] Derfor laver vi også succes-analysen i stedet for at lave en PAS-test eller en pædagogisk analyse. Selvfølgelig er der nogle skånehensyn, vi er nødt til at have med i vores beregninger, men de kommer i anden række. Det vigtigste er altså, hvad de kan (Interview, 11. november, 2016).

I interview-samtalen med arbejdsmarkedskonsulenterne opstår der dermed en fælles refleksion om både egen, men også arbejdsgivernes måde at beskrive de fleksjobansatte på:

**A1:** ...Der tror jeg så også, at vi skal hjælpe nogle af arbejdsgiverne med at få lidt mere fat i det positive. Men der er jo et dobbelt tvist i det for arbejdsgiverne, for hvis man nu får alle skånehensynene beskrevet, så kan virksomheden nok nemmere få en personlig assistance, og man kan nemmere få medarbejderen til en lavere løn, så der er plusser og minusser i det her for virksomhederne (Interview, 11. november, 2016).

Der reflekteres i interview-samtalen videre over, hvordan man kan hjælpe nye samarbejdspartnere på arbejdsmarkedet med at fokusere på medarbejdernes ressourcer og de positive narrative, således at arbejdsgiverne også diskursivt understøtter de fleksjobansattes progression og udvikling af nye roller.

Vi gør arbejdsmarkedskonsulenterne opmærksomme på, at vi oplever, at det kun er en lille andel af de interviewede arbejdsgivere, der fokuserer meget på begrænsninger og udfordringer, når de be-

skriver deres fleksjobansatte, men at arbejdsmarkedskonsulenterne måske ved at have ekstra fokus på de arbejdspladser, hvor diskurserne er overvejende negative, kan skærpe indsatsen for at forebygge, at de fleksjobansatte på disse arbejdspladser oplever endnu et nederlag, bliver kastet tilbage til den negative selvopfattelse og genetablerer en probleidentitet.

I interview-samtalen med arbejdsmarkedskonsulenterne deler vi en undren, vi har i semesterprojektgruppen. Vi har bemærket, at man på Nordhøj/MultiFlex er meget konsekvente med at omtale alle brugere som medarbejdere, og vi fornemmer, at det er et bevidst diskursivt valg, der er truffet for at understøtte en arbejdsidentitet frem for en klient-identitet. Til gengæld har vi også bemærket, at både arbejdsmarkedskonsulenterne og de virksomhedsejere, der har ansat personer i fleksjob og skånejob, ret konsekvent omtaler de ansatte i målgrupperne som hhv. "fleksjobbere" og "103-ere" (førtidspensionister). Vi undrer os over, at man ikke, når man tegner ansættelseskontrakter med arbejdsgiverne samt i den efterfølgende omtale af de enkelte personer i målgruppen, beskriver personerne ud fra den jobfunktion, de ansættes i (lagerarbejder, sekretær, kantinemedarbejder, etc.). Arbejdsmarkedskonsulenterne A1 og A2 reflekterer over vores undren:

**A1:** ...Det er jo f.ex. svært ved den der fest hvor man ikke kender et øje. Det første de andre spørger om er; "Hvad laver du?" -Og der er så nogle fleksjobbere, der allerede her er ved at gå hjem fra festen. -Men hvis man kunne sige; "Jeg er kontorassistent" eller "Jeg arbejder på et lager", så har man en identitet (Interview, 11. november, 2016).

**A2:** Og der er ikke en kæft ved det bord, der spørger om, hvor effektiv du er, eller hvor mange timer du arbejder om ugen. [...] Men hvis du kommer ind og siger: Jeg er flexjobber, og jeg må kun arbejde en halv time to gange om ugen", så er du allerede stemplet (Interview, 11. november, 2016).

Ovenstående eksempel vedr. de fleksjobansattes identitetsopfattelse og selvpræsentation samt eksemplet, hvor en arbejdsgiver omtaler den fleksjobansattes funktioner som "idiotarbejde", illustrerer den usikkerhed hos klienten, som Hohnen beskriver i rapporten "Fleksjob - en vej til et rummeligere arbejdsmarked". Hohnen beskriver, hvordan man som fleksjobansat kan føle tvivl om, hvorvidt man skal se og beskrive sig selv som ansat eller som klient i det offentlige system. Denne tvivl kan i vores vurdering næres af, at man oplever at blive omtalt som "fleksjobberen" frem for f.eks. "lagerarbejderen", og af at der i beskrivelsen af arbejdsopgaverne, som i eksemplet hvor man anvender termen "idiotarbejde", fokuseres på, at arbejdsopgaverne er perifere i forhold til virksomhedens drift og opfattes som værende under de øvrige ansattes værdighed at udføre.

Arbejdsmarkedskonsulenterne på MultiFlex arbejder meget bevidst, i forlængelse af Nordhøj's værdigrundlag, med en strategidannelse, der sigter mod at skabe et alternativ til fasttømrede klientidentiteter, bl.a. ved konsekvent at omtale deres brugere som "medarbejdere" og dermed invitere dem til at indtage en stærkere subjektposition. Vi foreslår arbejdsmarkedskonsulenterne, at de kan være opmærksomme på, hvordan diskursformationer dannes og videreføres i mødet med de arbejdsgivere, de samarbejder med. Vi vurderer, at disse diskursformationer kan yde indflydelse på den måde arbejdsgiverne møder de fleksjobansatte på og dermed påvirke disses selvopfattelse og valg af roller. De ressourcefokuserede narrativer, der etableres på værkstedet på MultiFlex, kan sandsynligvis overføres til arbejdspladserne, hvis arbejdsmarkedskonsulenterne fokuserer mere på de diskursive valg, de foretager i deres betegnelser for målgruppen, når de kommunikerer med arbejdsgiverne og hjælper dem med at udfærdige kontrakter.

## 6.5 Organisatorisk læring

Arbejdsmarkedskonsulenterne var i interview-samtalen åbne og parate til at reflektere over egen praksis, og de var interesserede i at høre brugerperspektiverne fra både virksomheder og målgruppen. Der er på Nordhøj udtrykt en grundlæggende værdi om at dyrke faglig refleksion, hvilket vi også så udspillet her.

Disse forhold var med til at danne et godt refleksionsrum, hvor mange emner blev behandlet i interview-samtalen.

Vi har, som beskrevet i problemformuleringen, et mål om, at der i forbindelse med evalueringen skal opstå en organisatorisk læring. Hvorvidt en organisatorisk læring har fundet sted, kan vi selvfølgelig ikke give et udtømmende svar på i skrivende stund, da vi ikke ved, hvilke refleksioner vores interview efterfølgende har medført, og hvorledes processen udvikler sig videre frem. Der vil være mulighed for yderligere organisatorisk læring, når vi i projektgruppen fremlægger resultaterne af vores evaluering på et personalemøde på MultiFlex i januar. Her bliver der endnu en gang mulighed for at sætte spørgsmålstejn ved eksisterende handlingsnormer. Det er intentionen, at vores analyse vil give anledning til yderligere refleksioner, specielt i forhold til at se målgruppens oplevelser i en diskursiv sammenhæng og set fra flere positioner.

Vi vil i det følgende fremhæve nogle forhold, der givetvis har dannet grobund for organisatorisk læring ud fra de præmisser, som er nævnt i afsnit 3.5.: *At det skal være muligt i organisationen at sætte spørgsmålstejn ved den objektiverede sociale virkelighed samt reflektere over egne handlinger. At der skal sættes spørgsmålstejn ved eksisterende praksis og handlingsnormer i organisationen/den institutionelle orden. Og endelig skal der opnås en refleksiv proces i organisationen, så der opstår ny viden om nye udviklingsmuligheder, der har udfordret den eksisterende viden.*

I løbet af interviewet var der flere af brugernes og arbejdsgivernes udsagn, der gav anledning til refleksion. Desuden affødte projektgruppens undren i flere situationer en refleksion hos arbejdsmarkedskonsulenterne. Der blev i flere tilfælde sat spørgsmålstejn ved eksisterende handlingsnormer. Vi vil fremhæve tre eksempler, hvor vi kan pege på, at der givetvis er skabt et grundlag for organisatorisk læring. I den førnævnte samtale om diskursive valg reagerede arbejdsmarkedskonsulenterne med følgende kommentarer til vores undren omkring den generelle brug af betegnelsen "flexjobber":

**A2:** Selv i organisationen her gør vi det jo. Hvis vi snakker om en ude i køkkenet, siger vi typisk: "Det er flexjobber". Den skal lige tilbage til en refleksion, kan jeg mærke.

**A3:** Det synes jeg da, er en fed undren. Det kan da være med til at hæve os, hvis vi får den vane pillet fra? Nu er du ikke flexjobber. Nu er du medarbejder. Men meget af det, tror jeg, ligger enormt meget i, at de også selv betragter sig som flexjobbere (Interview, 11. november, 2016).

I Interview-samtalen med arbejdsmarkedskonsulenterne opstod der, som tidligere nævnt, en fælles refleksion om både arbejdsgivernes, arbejdsmarkedskonsulenternes og konsulenterne fra jobcentrets måde at beskrive de flexjobansatte på, og om den måde disse narrativer medvirker til at forme de flexjobansattes identiteter og selvopfattelse. Dette er et eksempel på, at der blev skubbet til eksisterende praksis og handlingsnormer, hvilket gav anledning til refleksion og udviklingsmuligheder i forhold til at ændre praksis. Endvidere gav dette anledning til videre refleksion i forhold til, hvordan man kan hjælpe nye samarbejdspartnere på arbejdsmarkedet med at fokusere på medarbejdernes ressourcer og de positive narrativer, således at arbejdsgiverne også diskursivt understøtter de flexjobansattes progression og udvikling af nye roller.

Der opstod endvidere blandt arbejdsmarkedskonsulenterne forskellige refleksioner, da vi spurgte om, hvordan virksomhederne blev udvalgt med henblik på forhold som f.eks. betydningen af størrelsen af virksomheden. Her spurgte vi ind til den gængse praksis. Det lod til, at nogle af arbejdsmarkedskonsulenterne selv reflekterede over dette, men det virkede ikke til at have været genstand for fælles refleksion i gruppen. Arbejdsmarkedskonsulenterne gav udtryk for at ville fokusere på dette område fremadrettet.

Endelig giver forskellige af brugernes udtalelser anledning til videre refleksion, f.eks. at mange fra målgruppen, vi har interviewet, oprindeligt har haft en modstand mod at komme på MultiFlex med den begrundelse, at de ser, at MultiFlex traditionelt har haft en målgruppe af udviklingshæmmede borgere, og at de dermed føler sig sat i bås med disse. Dette er et tema, som arbejdsmarkedskonsu-

lenterne før har reflekteret over, men hvor informanternes udsagn evt. kan bidrage til videre refleksion og nye handlinger i forhold til dette.

Vi kan således pege på flere forhold, der kan danne grobund for organisatorisk læring. Der er bragt flere perspektiver i spil, som har bidraget til at sætte spørgsmålstejn ved den institutionelle orden på MultiFlex.

## 7. Konklusion

Et centralt omdrejningspunkt i analysen blev kontrasten mellem MultiFlex` og andre aktørers tilgang. Dermed blev det overordnede tema i analysen: *Hvordan diskursive formationer skaber muligheder og begrænsninger for målgruppens roller og identitetsoplevelser i et fleksjobforløb.*

Temaet benyttede vi som udgangspunktet for at besvare vores problemformulering:

*Hvordan oplever arbejdsgivere og personer i fleksjob MultiFlex' indsats på fleksjobområdet, hvordan kan deres oplevelser fortolkes, og hvilke forhold giver det anledning til at fokusere på fremadrettet?*

De tilhørende arbejdsspørgsmål fra indledningen danner strukturen for vores konklusion.

### **1. Hvilke forhold oplever personer i fleksjob samt deres arbejdsgivere har haft betydning for deres fleksjobforløb, og hvordan kan disse fortolkes?**

Personerne i målgruppen oplever overordnet forløbet hos MultiFlex meget positivt i forhold til tidligere forløb ved f.eks Jobcentret. Det opleves som positivt og betydningsfuldt for målgruppen, at der tages højde for deres begrænsninger, og at der vises tillid og respekt for den enkelte. Dette tolker vi i projektgruppen som udtryk for, at arbejdsmarkedskonsulenterne er præget af et Y-menneskesyn og arbejder i en organisation præget af SLB- og NPG-logikker. Det står i kontrast til de oplevelser, målgruppen beskriver at have haft i mødet med Jobcentrene. På jobcentrene beskriver målgruppen, at de er blevet mødt med urealistiske krav, mistillid og manglende opfølgning. Vi ser det som udtryk for, at jobkonsulenterne ikke har de samme muligheder for at skabe individuelt tilpassede forløb, og at de presses til at have mere fokus på økonomisk ansvarlighed frem for faglig ansvarlighed. Vi mener det skyldes, at jobkonsulenterne er underlagt en strammere top-down styring i en institution, som er præget af WB- og NPM-logikker, og derfor presses af systemet til i højere grad at agere ud fra et X-menneskesyn. Det mener vi kommer til udtryk, når socialarbejdere ofte tolker personer i målgruppen som værende vrangvillige og umotiverede, når de yder modstand mod systemets pres. Her går arbejdsmarkedskonsulenterne imod de eksisterende diskurser.

Flere i målgruppen oplever en følelse af stigmatisering i forbindelse med at blive henvist til MultiFlex, som er begrundet i en forudantagelse om, at Nordhøj er et værksted for udviklingshæmmede. Da de ikke vil sidestilles med denne gruppe, påvirker det deres oplevelse af forløbet negativt. Med Goffmans termer kunne man sige, at de føler sig berøvet for rollen som "normal".

Endvidere angiver målgruppen det at være en del af et produktivt fællesskab, der ikke kun har karakter af hygge, som værende betydningsfuldt. Det opleves desuden generende for nogle, at der er støj og uro på MultiFlex.

Alle i målgruppen udtrykker det at have et arbejde, som værende meget betydningsfuldt for dem og for deres identitetsfølelse. I forbindelse med det lægger de stor vægt på, at arbejdet skal give mening for dem. Flere af arbejdsgiverne har ligeledes fokus på, om deres fleksjobansatte føler sig som en integreret del af arbejdsfællesskabet, og bidrager aktivt til dette. Arbejdsgiverne forholder sig i samarbejde med arbejdsmarkedskonsulenterne til personernes begrænsninger og ressourcer, og strukturerer således deres arbejdsopgaver efter dem. Vi tolker, at de fleksjobansatte på den måde hjælpes til at få en oplevelse af at bidrage og føle sig værdsat.

Alle de arbejdsgivere, vi har interviewet, beskriver samarbejdet med MultiFlex og det at have en person ansat i fleksjob positivt. Særligt har de lagt vægt på opfølgningen af målgruppen, der varetages af arbejdsmarkedskonsulenterne, som noget der har haft god indflydelse på deres samarbejde. En af kerneområderne ved opfølgningen, som arbejdsgiverne peger på, er fleksibiliteten hos arbejdsmarkedskonsulenterne, og at de er ydmyge nok til at bevæge sig ud i lav praktiske gøremål. Det, at de altid kan komme i kontakt med dem, når de har brug for hjælp til at håndtere et problem med målgruppen, er de særligt glade for og mener, det er afgørende, når der tages højde for målgruppens begrænsninger.

Vi vurderer, at MultiFlex har en afgørende indflydelse på de roller, målgruppen kan indtage. Bl.a. ved at have et ressource- og kompetence fokus frem for et problem fokus, når de har med målgruppen at gøre.

## ***2. Hvilke forhold i Nordhøjs værdier og organisering, samt arbejdsmarkedskonsulenternes håndtering af langtidsledige personer tilkendt fleksjob, har indflydelse på, om afdelingen MultiFlex lykkes med at få disse personer i arbejde?***

Vi oplever Nordhøj som en overvejende organisk organisation, fordi arbejdsmarkedskonsulenterne agerer fleksibelt i forhold til virksomheder og personer i målgruppen, samt ofte har en utraditionel og pragmatisk tilgang til at løse problemer. En organisationstype som er velegnet til at håndtere de forskelligartede problematikker, der alt andet lige vil opstå med en så kompleks målgruppe og et så stort virksomhedsnetværk.

Organisationens værdier placerer dem overvejende i værdisystemet *Kollegial*, der tilgodeser *teamwork, engagement og deltagelse*. Eftersom vi oplever, at organisationens værdier rent faktisk kommer til udtryk i personalets adfærd og handlinger i forhold til målgruppen og virksomheder, er det efter vores vurdering med til at styrke MultiFlex' muligheder for at lykkes med at få målgruppen, der kan være en udsat og skrøbelig persongruppe, tilknyttet arbejdsmarkedet igen.

Perioden målgruppen opholder sig på MultiFlex lader til at øge personernes tiltro til egne evner, fordi målgruppen her har mulighed for at se en svagere gruppe personer (udviklingshæmmede) varetage

et arbejde svarende til deres. En faktor, som ifølge en nylig undersøgelse, har positiv indflydelse på tiltroen til egne evner. Ved at fokusere på hvad personerne i målgruppen kan, hjælper arbejdsmarkedskonsulenterne med at opbygge personernes selvværd. Desuden respekterer arbejdsmarkedskonsulenterne den enkeltes behov, ønsker, færdigheder og opfattelse af egne evner. Det resulterer i et passende match mellem arbejdsopgaver, virksomhed og person, hvilket også øger personens selvværd. Selvværdet er netop afgørende i forhold til at komme i arbejde, og det understøtter dermed arbejdsmarkedskonsulenternes håndtering af målgruppen og muligheden for at få disse personer tilknyttet arbejdsmarkedet.

### **3. Hvordan kan oplevelserne være med til at skabe organisatorisk læring?**

Arbejdsmarkedskonsulenterne viser interesse og åbenhed for at få nye perspektiver på deres arbejde. Samtidig er der på Nordhøj udtrykt en grundlæggende værdi om refleksion, hvilket vi også ser udspillet her. Det danner et godt udgangspunkt for videre læring og refleksion. Der blev især på følgende områder sat spørgsmålstejn ved eksisterende praksis og handlingsnormer:

- I forhold til tiltalen af personer i Fleksjob - at bruge Stillingsbetegnelser frem for "flexjobber"/"103'er"
- Kriterier ved udvælgelse af samarbejdspartnere (kriterier: virksomhedens størrelse og positive narrativer)
- Diskurser om målgruppe/mødet med MultiFlex - at arbejde for mindre stigmatisering i mødet med MultiFlex

Endvidere kan de forskellige perspektiver fra personer i fleksjobforløb, virksomhederne og arbejdsmarkedskonsulenterne generere yderligere refleksion i organisationen fremadrettet.

Resultaterne af denne evaluering peger på, at diskursive formationer i høj grad skaber muligheder og begrænsninger for målgruppens roller og identitetsoplevelser og påvirker mulighederne for et vellykket fleksjobforløb.

#### **Anbefalinger - Udviklingsområder**

##### **Diskursive valg**

- At overveje hvordan MultiFlex og arbejdsgiverne beskriver målgruppen, da det er med til at forme deres identitet og rolleopfattelse.
- F.eks. kan tiltalen og omtalen af personer i fleksjob ændres til Stillingsbetegnelser frem for "flexjobber"/"103'er", således at stillingsbetegnelsen betegner det, man er ansat til, f.eks. lagermedarbejder, cafe-assistent etc. frem for, at der f.eks. tales om fleksjobberen ude på lageret. På den måde videreføres den styrkede subjektposition, der er opnået ved at omtale personer i beskæftigelsesforløb på MultiFlex som "medarbejdere" - og kon-



soliderer ligeledes arbejdsidentiteten frem for klient identiteten.

- At arbejde med at ændre opfattelsen og diskursen omkring MultiFlex og målgruppen så-  
dan at MultiFlex i højere grad fremstår som en organisation med beskyttet beskæftigelse  
til en bred målgruppe, end et sted der alene er for mennesker med udviklingshæmning  
og svære funktionsnedsættelser. Specifikt kan der arbejdes med:
  - I højere grad fokusere på, at Multiflex's målgruppe er en bred gruppe af menne-  
sker, og hvad der tilbydes. Det vil sige opdatere i forhold til, at der også er en ny  
målgruppe på MultiFlex.
  - At ændre Organisationen Nordhøjs hjemmeside, således at man allerede her får  
en ide om at målgruppen er bred og hvad den særskilte arbejdsmarkedsafdeling,  
MultiFlex tilbyder. Det kan bl.a. ske ved at ændre den nuværende passus: *Funkti-  
onsniveauet hos Organisationen Nordhøjs medarbejdere er meget varieret. Der er medarbejdere  
med familie og børn, som kommer kørende til Nordhøj i egen bil, og der er medarbejdere, som sid-  
der i kørestol og skal have megen hjælp. Handicaptyperne spænder meget bredt. Den største grup-  
pe er mennesker med udviklingshæmning, men der er også personer med for eksempel sindslidelser,  
senhjerneskode og autisme* således at der også tages højde for den nye målgruppe.
  - At det tydeligt fremgår, at der fokuseres mere på arbejde end hygge, allerede når  
man går ind på Organisationen Nordhøjs hjemmeside.
  - Kontakt og samarbejde med jobcentre ang., hvordan jobcentrets medarbejdere  
introducerer MultiFlex til personer, der skal i forløb på MultiFlex for derved at  
mindske følelsen af stigmatisering ved at møde op på MultiFlex.

#### **Udvælgelse af samarbejdspartnere**

- At reflektere yderligere over kriterier for udvælgelse af samarbejdspartnere
- F.eks. virksomhedens størrelse og hvilken tilgang de har til medarbejderen (X-  
menneskesyn kontra Y-menneskesyn).
- At bruge tid på at få et godt kendskab til og samarbejde med nye samarbejdspartnere, li-  
gesom der er blevet brugt til "gamle" samarbejdspartnere, hvor det har vist sig, at det  
gode samarbejde og den tætte kontakt mellem virksomheder og arbejdsmarkedskonsu-  
lenter har haft en positiv indflydelse på fleksjobforløbet.

#### **Støj**

- At arbejde med at mindske støj og uro på MultiFlex værksteder eller at gøre dem mere  
fleksible, så der både er mulighed for at finde ro og for at kunne "støje".
- Baggrunden herfor er, at flere personer i Flexjobforløb er generet af støjen og uroen.

#### **Anbefalinger - Vedligeholdelsesområder**

### **MultiFlex' tilgang**

- At arbejdsmarkedskonsulenterne på MultiFlex også i fremtiden er hurtige og fleksible i forhold til at hjælpe virksomhederne og dermed også målgruppen.
- Det var meget betydningsfuldt for både virksomheder og personer i målgruppen, at der var hjælp til både administrative forhold, ergonomiske forhold og mere lavpraktisk ting som f.eks. køb af skovl.
- At man fortsat på MultiFlex fokuserer på målgruppens ressourcer og de positive narrativer (understøtter diskursivt de fleksjobansattes progression og udvikling).
- At arbejdsmarkedskonsulenterne fortsætter med at lave succes-analyse og at arbejde med målgruppens selvværd ved at fokusere på det de kan (Giver mod og positiv identitet hos målgruppen i fleksjobforløb).
- At de positive narrativer overføres til arbejdspladser, så de ikke igen får en negativ selvpfattelse og problemidentitet.
- At fortsætte med at det er én bestemt arbejdskonsulent, der er tilknyttet hver enkelt virksomhed og hver enkelt person i målgruppen, da det opleves som meget betydningsfuldt, fordi det giver kontinuitet samt et godt og smidigt samarbejde. Dette forhold bør man prioritere at bevare, selvom arbejdsmarkedsafdelingen med tiden skulle blive større, og det måske kan være en udfordring at fastholde.

### **MultiFlex' organisation og værdier**

- At arbejdsmarkedskonsulenterne fortsat bevarer den individuelle tilgang, fleksibilitet, engagement og høje autonomi i deres arbejde - Afspejlet i den organiske organisations-type præget af SLB + NPG logikker og et overvejende *Kollegial*-værdisystem.
- At Organisationen Nordhøjs værdigrundlag, fastholdes og fortsat kommer til udtryk i MultiFlex' handlemåder, som bla. drejer sig om ydmyghed og respekt.

### **Mening i arbejdet**

- At fastholde at målgruppen får den nødvendige tid og tryghed på MultiFlex' værksteder til at få genopbygget selvværdet og tiltroen til egne evner, som er vigtige i forhold til at komme i arbejde.
- Fortsat være tålmodige og støttende i forhold til at finde arbejdsopgaver, der matcher den enkelte persons værdier, færdigheder og evner, og som for den enkelte opleves som et meningsfuldt arbejde.
- At fastholde at MultiFlex er et produktivt arbejdsfællesskab, således at produktivitet kommer før hygge, men på en måde så der også er plads til det sociale fællesskab.
- Det er ligeledes væsentligt for målgruppen også at være en del af det produktive fælles-

skab i virksomhederne.

- At fastholde at målgruppen i Organisationen Nordhøj, og dermed også på MultiFlex omtales og behandles som "medarbejdere" (Giver arbejdsidentitet fremfor klient identitet).

#### **Læringsperspektiver**

- Se endvidere Bilag 1 om læringsperspektiver, hvor vi argumenterer for, at målgruppen gennemgår en transformativ læringsproces, som arbejdsmarkedskonsulenterne/MultiFlex er gode til at støtte.

## 8. Litteraturliste

- Dahler-Larsen, P. (2015): Evaluering. In: Brinkmann, S. & Tanggård, L. (Ed.). *Kvalitative Metoder: En grundbog*. 2. udg. København : Hans Reitzel. (p. 181-196)
- Ekspertgruppen om udredningen af den aktive beskæftigelsesindsats (2015). *Nye veje mod job – for borgere i udkanten af arbejdsmarkedet*. Rosendahls A/S - web: [www.bm.dk](http://www.bm.dk)
- Foucault, M. (1982): "The subject and power", i H. Dreyfuss og P. Rabinow (red.) *Foucault: Beyond structuralism and hermeneutics*. New York: Harvester Wheatsheaf.
- Foucault, M. (1988 (1982)) "Technologies of the self", i L.H. Martin et al. (red) *Technologies of the self: A seminar with Michel Foucault*. Amherst: The University of Massachusetts Press.
- Goffman, E. (2004). *Rolledistance*. I M. Hviid Jacobsen & S. Kristiansen(red.): Social samhandling og mikrosociologi: *En tekstsamling* (s. 194-218). København: Hans Reitzel.
- Goffman, E. (2006) [1967.] *Anstalt og menneske -den totale institution socialt set*, Hørsholm, Jørgen Paludans forlag.
- Goffman, E. (2009) [1963]. *Stigma - om afvigerens sociale identitet*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Goffman, E. (2014) [1959] *Hverdagslivets rollespil*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Hasle, P., Kristensen, T.S., Limborg, H.J., Møller, N., Pejtersen, J. & Hvenegaard, H. (2008) "Virksomheders indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø – en rapport fra VIPS-projektet", København, NFA
- Hohnen, P. (2000). *Fleksjob. En vej til et rummeligere arbejdsmarked?*. København. Socialforskningsinstituttet
- Hviid Jacobsen, M. (2004). *Arbejdssamfundets uhellige alliance om det hellige arbejde*. Dansk sociologi, nummer 4.
- Järvinen, M & Mik-Meyer, N. (2004). *At skabe en klient, Institutionelle identiteter i socialt arbejde*. København: Hans Reitzels forlag.
- Juul, S. & Brandsholm Pedersen, K. (2012). *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori*, kapitel 4 *Hermeneutik*. Hans Reitzels forlag.
- Kahneman, D. & Kline, G. (2009). *Conditions for intuitive expertise –A failure to disagree*, Princeton University.
- Kaspersen, L.B. & J.N. Knudsen, (2015) *Ledelseskriser i konkurrencestaten*. Hans Reitzels Forlag
- Kildedal, K. & Michelsen, R. (2013). Aktuelle udfordringer for socialfaglige ledere i det kommunale myndighedsområde. In: Kildedal, K., Michelsen, R. & Riis, R. (Ed.). *Socialfaglig ledelse - Børne og Ungeområdet*. Frederiksberg

Krogstrup, H.K. (2016), *Evalueringsmodeller*, kapitel 3. *Informeret evaluering - genstandsfelt, viden, værdier og anvendelse*. København: Hans Reitzel

Krogstrup, H.K. (1997), *Brugerinddragelse og organisatorisk læring I den offentlige sektor*. Århus. Systime.

Krogstrup, H. (2003). Opskrift på BIKVA-modellen. In: Dahler-Larsen, P. & Krogstrup, H. (Ed.). *Nye Veje i Evaluering*, p. 11-31. Systime.

Krogstrup, H. (2003). Idegrundlaget bag BIKVA-modellen. In: Dahler-Larsen, P. & Krogstrup, H. (Ed.). *Nye Veje i Evaluering*, p.80-87. Systime.

Krogstrup, H. (2003). Om at overvinde forhindringer i BIKVA-modellen. In: Dahler-Larsen, P. & Krogstrup, H. (Ed.). *Nye Veje i Evaluering*, p. 113-125. Systime.

Krogstrup, H. (2001). *Målbaseret, målfri og postmoderne evaluering. Evalueringers forskellige ansigter*. In: Dahler-Larsen, P. & Krogstrup, H. (Ed.). *Tendenser i Evaluering*, Odense Universitetsforlag.

Krogstrup, H. (2001). Brugerinddragelse i evaluering – top-down og bottom-up perspektiver. In: Dahler-Larsen, P. & Krogstrup, H. (Ed.). *Tendenser i Evaluering*, Odense Universitetsforlag.

Krogstrup, H (2004). *Det handicappede samfund - om brugerinddragelse og medborgerskab*, Systime, Århus.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Interview. Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. København: Hans Reitzels Forlag.

Lipsky, M. (2010), *Street-Level Bureaucracy*, Russell Sage Foundation, Introduction p. 3-28 + On Managing Street-Level Bureaucracy p. 212-237

Mathiasen, A. V. (2015). *Arbejdsmarkedspolitik*. 9. udgave, Handelshøjskolens Forlag

Mik-Meyer, N. & Villadsen, K. (2007) *Magtens former - sociologiske perspektiver på statens møde med borgeren*, Hans Reitzels Forlag.

Petersen, A. (2011). *Selvet- sociologiske perspektiver*. København. Hans Reitzels forlag.

Ravn, I. (2008). *Mening i arbejdslivet - definition og konceptualisering*, i Tidsskrift for arbejdsliv.

Sinding, K., Waldstrøm, C., Krietner, R. & Kinicki, A. (2014): *Organisational Behaviour*, McGraw Hill, Fifth Edition.

Steen, J.J & Reiter, G. I. (2014). *Rapport: Framing af ledighed – Fremstillinger af ledige; dovne hunde, systemets ofre eller jobjægere?*. Min A-kasse & Cevea

Torring, J. (2004). *Det stille sporskifte i velfærdsstaten*. Magtudredningen. Aarhus Universitet forlag

<https://www.kolding.dk/borger/handicap/voksne-med-handicap/beskaeftigelse-og-aktivitet/organisationen-nordhoej> (Adgangsdato: 01.12.2016)

<http://bm.dk/da/Beskaeftigelsesomraadet/Flere%20i%20arbejde/Fleksjob/Ledig-og-visiteret-til-fleksjob.aspx> (Adgangsdato: 14.12.2016)

Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (n.d): "Kortlægningen af det psykiske arbejdsmiljø med AMI's spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø. Hvad betyder de forskellige dimensioner?" hentet fra: <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/~media/Spoergeskemaer/copsoq/3d-ii-dimensioner.pdf> (adgangsdato: 05.11.2016)

## Indholdsfortegnelse – Bilag

Bilag 1 – Læringsperspektiver - Læring, organisation og arbejdsliv.....	1
Bilag 2 – Opstartsmøde med MultiFlex og projektforslag .....	6
Bilag 3 - Inspiration til spørgsmål i interviewguide .....	10
Bilag 4 - Interviewguide - Fleksjobansatte.....	11
Bilag 5 - Interviewguide - Virksomheder.....	16
Bilag 6 - Kodning af interview med fleksjobansatte og virksomheder .....	19
Bilag 7 – Interviewguide - Arbejdsmarkedskonsulenter .....	21
Bilag 8 - Kodning af interview med Arbejdsmarkedskonsulenterne .....	24

## Bilag 1 – Læringsperspektiver - Læring, organisation og arbejdsliv

Personerne i målgruppen gennemgår en proces, hvor de ofte står overfor at skulle tilegne sig nye kompetencer og/eller en omskoling. De står således i en krævende læreproces, som afhænger både af dem selv og det omgivende læringsmiljø. Her spiller værkstedet på MultiFlex og arbejdsmarkeds-konsulenterne der er tilknyttet en betydelig rolle. MultiFlex lykkes rigtig godt med at skabe et trygt og udviklende læringsmiljø. Dette uddyber vi nedenfor i sammenhæng med udvalgte begreber om læring.

### Læringssyn

Vi ser læring som noget, der sker mellem mennesker, og som derfor er af social karakter. Vi er interesseret i samspillet mellem individ og omgivelser, og er især præget af konstruktivisternes i forhold til vores syn på læring. Således anerkender vi, at læring både skabes og konstrueres i individet samt i samspillet med andre, men også at omverdenen altid vil påvirke læringen hos individet. Det vigtigste er her at fastslå, at læring ikke sker uafhængigt af menneskets omgivelser (sociale fællesskaber og samfundet), og at herskende diskurser har stor indflydelse på, hvordan vi ser på læring.

Inspireret af Illeris vælger vi at se læring ud fra: *en indholdsdimension, en drivkraft dimension og en samspilsdimension* (Illeris, 2007:42). Illeris er inspireret af bl.a. Jean Piagets læringsforståelse, som både tager udgangspunkt i det biologisk- genetiske, men også i den konstruktivistiske læringsforståelse i forhold til at mene, at mennesker igennem læring og erkendelse selv konstruerer deres forståelse af omverdenen. Endvidere tages udgangspunkt i Piagets begreber adaption, assimilation og akkomodation.

### Læringstyper

Illeris udarbejder med udgangspunkt i Piaget og andre læringsteoretikere fire basale læringstyper. Disse vil vi skitsere, da de har indflydelse på de forskellige dimensioner i Illeris læringsmodeller. Læringstyperne, som er gengivet i figur 1.1, er: *Kummulation, assimilation, akkomodation og transformation*, hvor transformation og i nogen grad akkomodation er dem, vi vil fremhæve i denne rapport.



Figur 1.1: Illeris' fire basale læringstyper

Type	Beskrivelse
Kumulativ læring	Kummulativ læring finder sted i de situationer, hvor der endnu ikke er udviklet et mentalt-skema, som påvirkningerne fra omgivelserne kan relateres til.
Assimilativ læring	Assimilativ læring kan karakteriseres som tilføjende læring, idet denne læring tilføjer og udbygger de allerede etablerede skemaer.
Akkomodativ læring	Akkomodation, handler læringsmæssigt om at omstrukturere allerede etablerede vidensstrukturer. Denne læring kan også betegnes som overskridende læring. Mange akkomodationer drejer sig om at overvinde en problemsituation ved at skabe en ny sammenhæng Akkomodativ læring forudsætter, for det første at der allerede er opbygget relevante skemaer (f.x. faglige forudsætninger, holdninger og sociale relationer), der kan nedbrydes og rekonstrueres, for det andet at individet har et behov for eller en interesse i at mobilisere energi til en sådan rekonstruktion, og for det tredje at individet i situationen oplever en tilstrækkelig tryghed til at "turde" slippe det allerede etablerede og bekendte.
Transformativ læring	<p>Transformativ læring er et lidt nyere begreb, som er inspireret bl.a. af Carl R. Rogers, Yrjö Engström og Jack Mezirov (Illeris, 2007:47ff). Illeris inddrager Rogers begreb om Signifikant læring.</p> <p>Signifikant læring indebærer en ændring i selvets organisation, læring som både bevirker en ændring i individets adfærd og det handlingsforløb det vælger i fremtiden, som også har indflydelse på holdninger og personlighed. Denne læring kan selvsagt medføre en hel del udfordringer, og er kun noget man engagerer sig i, når man står i en situation, som rækker ud over, hvad man på sit eksisterende personlige grundlag kan klare, men er nødt til at overvinde for at komme videre. Der er altså tale om en form for krise. Mezirov beskriver transformativ læring, som der hvor vi transformerer de referencerrammer vi tager for givet. Her er der både tale om meningsperspektiver, forståelsesvaner og tankeformer. Han mener at vi organiserer de forståelser vi opbygger gennem vores læring, i en række meningsskemaer for forskellige indholdsområder. I den transformative læring, reviderer vi disse meningsperspektive ( Illeris,2007:76). Det er altså grundlæggende tankemønstre og måder at finde sammenhæng og mening med det lærte indhold der ændres.</p> <p>Transformativ læring sker altså ifølge Illeris, når et større antal skemaer omstruktureres på samme tid, og i den forbindelse spiller sociale relationer en betydelig rolle.</p>

(Kilde: Illeris,2007:47ff)

Især den akkomodative proces er relevant i denne rapport. Både i forhold til personer i målgruppen, der ofte står for at skulle "omskoles", men også i forbindelse med at bidrage til et refleksionsrum for arbejdsmarkedskonsulenterne og muligheder for omstrukturering af deres vidensstrukturer (Illeris, 2007:48-51). Ud fra ovenstående må man antage, at det er vigtigt, at arbejdsmarkedskonsulenterne

skaber et trygt læringsrum for personerne i fleksjobforløb. Samtidig er det vigtigt at hver enkelt person selv oplever et behov og en interesse i at mobilisere energi i processen, da de i mange situationer står overfor at skulle rekonstruere og nedbryde gamle skemaer. Det uddyber vi i vores analyse. Mange akkomodationer drejer sig om at overvinde en problemsituation ved at skabe en ny sammenhæng. Lige præcis den situation står mange personer i fleksjobforløb også i.

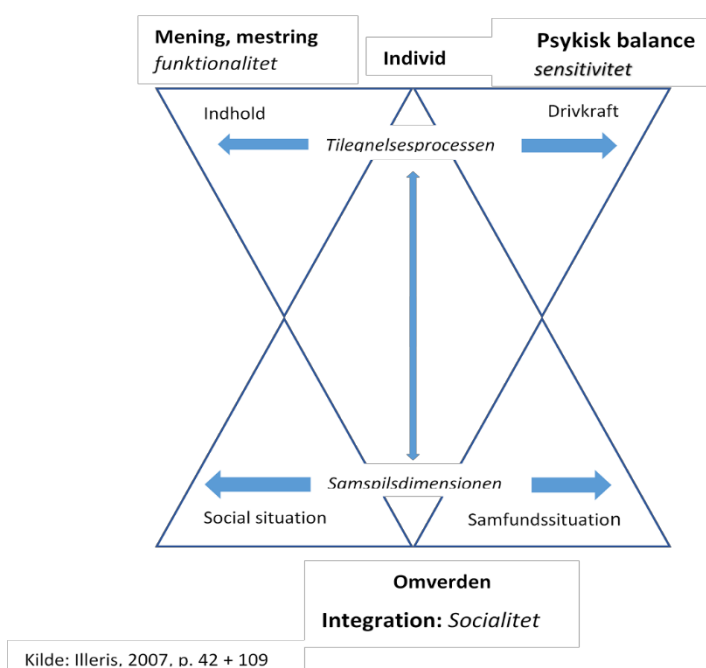
I forhold til den transformative læring ser vi, at mange personer i målgruppen står i en situation, der rækker ud over det, som de på deres eksisterende personlige grundlag kan klare, og for nogle også har karakter af en krise, hvilket kan indebære en ændring i selvets organisation. Det er altså en indgribende proces, mange personer i målgruppen gennemgår.

### Dimensionerne - *Indhold, drivkraft og samspil*

I det følgende vil vi kort uddybe de tre dimensioner, som er illustreret nedenfor i figur 1.2.

Illeris udvider modellen ved at tilføje yderligere en trekant for at tydeliggøre, at omverdenen kan deles op i social situation og samfundssituation, og for at tydeliggøre samspillet mellem individ og omverden. Vi har valgt i figur 1.2 at illustrerer dette i en samlet figur, som også beskriver sider af de forskellige dimensioner.

Figur 1.2: Sammenkobling af *Læring som udvikling af kompetencer* og *Den komplicerede læringsmodel*



I forhold til individniveauet nævner Illeris endvidere kroppens tilstedeværelse og tilstand som vigtig i forhold til læring. F.eks. kan læringen besværliggøres, hvis man er talblind eller ordblind, har svigtende koncentrationsevne eller lignende. Kroppen skal også være så meget i balance, at der er overskud til at engagere sig i læring. Hvis man er sulten, træt, syg eller har smerter, kan det i høj grad forhindre læringen (Illeris, 2007:23). Dette aspekt er også relevant for personer i fleksjob, da fleksjob jo netop bevilges på baggrund af, at der er udfordringer i forhold til funktionsnedsættelser, fysisk og psykisk sygdom m.m.

Indholdsdimensionen refererer til viden, forståelse og færdigheder. Drivkraftsdimensionen refererer til motivation, følelser og vilje og til udviklingen af psykisk balance og sensitivitet. (Illeris, 2007:89-104). Samlet set handler drivkraftdimensionen altså om mobilisering af den psykiske energi, der til skal til for at gennemføre en læreproces.

Samspilsdimensionen omfatter som sagt den dimension, som vedrører samspillet med omgivelserne, og er både influeret af den sociale og den samfundsmæssige situation som vist i figur 1.2. Der tages udgangspunkt i, at al læring er situeret, og at den finder sted i en bestemt sammenhæng af social og samfundsmæssig karakter. De tidligere nævnte transformationer kræver deltagelse og nødvendiggør dermed en interaktion med omgivelserne. Læringen er således bundet op på fællesskab og praksis og skaber mening og identitet (Illeris, 2007:127). Samlet set kan man sige, at denne vinkel af læring indeholder forskellige samspilsformer, og at læringen kommer til at afspejle de sociale og samfundsmæssige muligheder og betingelser (Illeris, 2007).

I en rapport udarbejdet med en sociologisk tilgang vil vi naturligt have øje for samspilsprocesserne og relationerne mellem individ og omverden. Men individniveauet vil også få en plads, da individet skal ses i sammenhæng med omgivelserne. Endvidere spiller individniveauet, jf. figur 1.2, også en stor rolle i litteraturen i studier om organisatorisk adfærd, som vi også behandler i rapportens afsnit 5 (Illeris, 2007:36).

Processen, som personerne i fleksjobforløb går igennem, kan således anskues som en læreproces. Ud fra ovenstående, kan man med Illeris begreber hævde, at samspilsdimensionen kommer til at spille en væsentlige rolle, både den sociale situation, altså hvordan de nære omgivelser og arbejdsmarkedskonsulenter møder personerne i fleksjobforløb, og samfundssituationen, herunder hvilke regler og herskende diskurser de bliver mødt med.

Ud fra Illeris begreber vil man kunne betragte fleksjob-forløbene enten som en akkomodativ læreproces eller en transformativ læreproces. Disse kan ses som en akkomodativ læreproces i forhold til, at tidligere etablerede skemaer skal nedbrydes og omstruktureres. Det er en overskridende læring, som ofte drejer sig om at overvinde en problemsituation ved at skabe en ny sammenhæng. Men det kan også ses som en transformativ læreproces, idet den proces, som personer i fleksjobforløb gennemgår er kendetegnet ved at grundlæggende tanke og handlemønstre skal ændres. Det kan, som Carl Rogers hævder, have stor indflydelse på det personlige plan, og på selvets organisering. En af arbejdsmarkedskonsulenterne udtaler således:

A3: "Alt for mange af os vi forstår jo vores identitet i forhold til vores job. [...] Der tror jeg på at de tager identiteten med herind, og den skal vi så tage ud af dem. Det jeg siger er, at vi skal have fundet en ny identitet, og lige så snart man har en ny identitet, så kan man begynde at arbejde"

Både akkomodative og transformativ læreprocesser forudsætter at der er en tryghed til stede, hvilket en af vores informanter også giver udtryk for i et interview. Hen siger følgende om mødet med en af arbejdsmarkedskonsulenterne fra Multiflex:

IF: "Hen kunne mærke at min selvtillid var helt nede, så hen blev ved med at forlænge min tid ude på Multiflex. Man må ellers kun være derude i to måneder, men hen blev ved med at forlænge det, for hen kunne se, at jeg slet ikke var klar til at komme ud på en virksomhed."

Det ser således ud til, at det er meget væsentligt, at arbejdsmarkedskonsulenterne er i stand til at skabe et trygt læringsrum, hvilket også ifølge Illeris m.fl. er en forudsætning for, at en sådan transformativ læreproces overhovedet kan finde sted. Man kan sige, at arbejdsmarkedskonsulenterne indirekte anerkender og tilgodeser, at det er en meget omfattende læreproces personerne i Fleksjob går igennem. Det gælder både for forløbet på MultiFlex og for forløbene på virksomhederne, hvor mange af vores informanter også beskriver en følelse af tryghed.

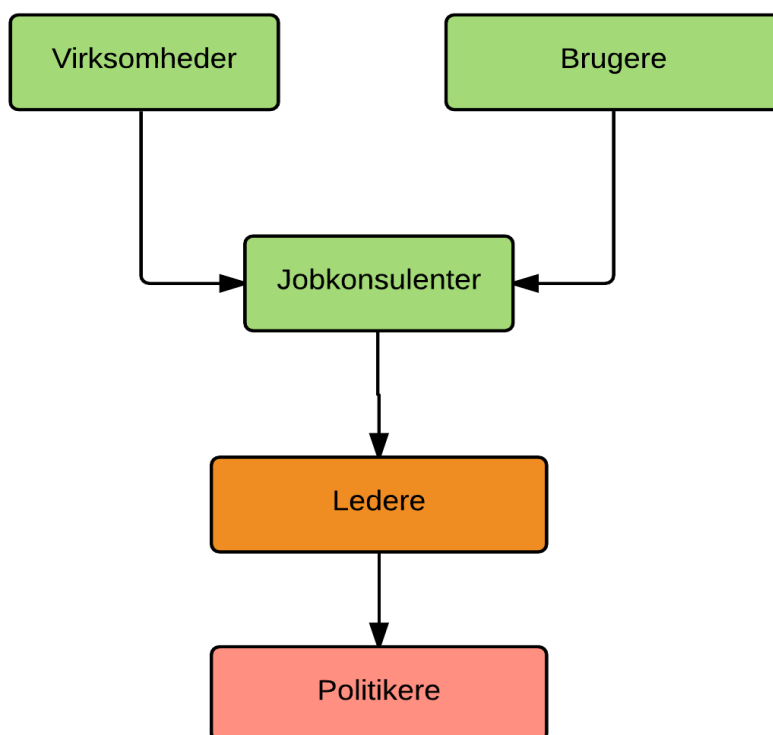
Reference: Illeris, K.(2007). *Læring*, Roskilde Universitetsforlag.2 rev. udgave, Frederiksberg

## Bilag 2 – Opstartsmøde med MultiFlex og projektforslag

Dagsorden - Opstartsmøde med MultiFlex - 5 okt.2016, kl 8.00

1. Afklaring
  - a. Hvordan bliver fleksjobberne visiteret til Nordhøj?
  - b. Hvornår overgik fleksjobberne til jer?
  - c. Hvad er baggrunden for dette?
  - d. Varetager I som jobkonsulenter andre grupper end flexjobbere? Og er der forskel i varetagelsen?
  - e. Hvad er målet for jeres indsats?
2. Mål med projektet
  - a. Dokumentere hvad der virker i jeres indsats i forhold til flexjobbere
  - b. Læring intern (Refleksion over egen praksis)
  - c. Andre mål - Hvilke mål tænker I?
3. Gennemførelse
  - a. Metode valg (muligheder og rammer)
    - i. Bikva
    - ii. Virkningsevaluering
    - iii. Blanding
  - b. Antal interviewpersoner - Brugere, Virksomheder, jobkonsulenter
  - c. Andet kvalitativt arbejde
  - d. Vores tidsplan for projektet
4. Organisation
  - a. Organisationsdiagram
  - b. Medstyrende teams
  - c. Værdier
5. Aftaler og videre forløb

## Forslag 1: BIKVA-model: Interview med interessenter



De fire typiske trin en i BIKVA-evaluering	
1.	Interview, ofte gruppeinterview med brugerne, hvor der fremsættes positive og negative sider af det undersøgte.
2.	Frontmedarbejdernes præsenteres for brugernes udsagn, med henblik på i et gruppeinterview at drøfte, hvad de mener, er årsagen til brugernes vurdering. Formålet er primært at de reflekterer over egen praksis.
3.	Udsagn fra interviewet med brugerne og frontmedarbejderne fremlægges for forvaltningsledelsen med henblik på, at de i et gruppeinterview drøfter årsagen til brugernes og medarbejdernes udsagn.
4.	Udsagnene fra de 3 led fremlægges nu for det politiske niveau med blik på at få deres vurdering af årsagen til disse aktørers udsagn.

Formålet med med BIKVA er at opnå en sammenhæng mellem brugernes problemforståelse og den offentlige indsats. Dette gøres ved at brugerne definerer evalueringens problemstillinger og vurderer indsatsen ud fra egne oplevelser. Relevante interessenter konfronteres med brugernes udsagn, for derigennem at forholde sig til egen praksis, og på den måde udfordre handlingsnormer (Krogstrup, 2004:85).

Kilder:

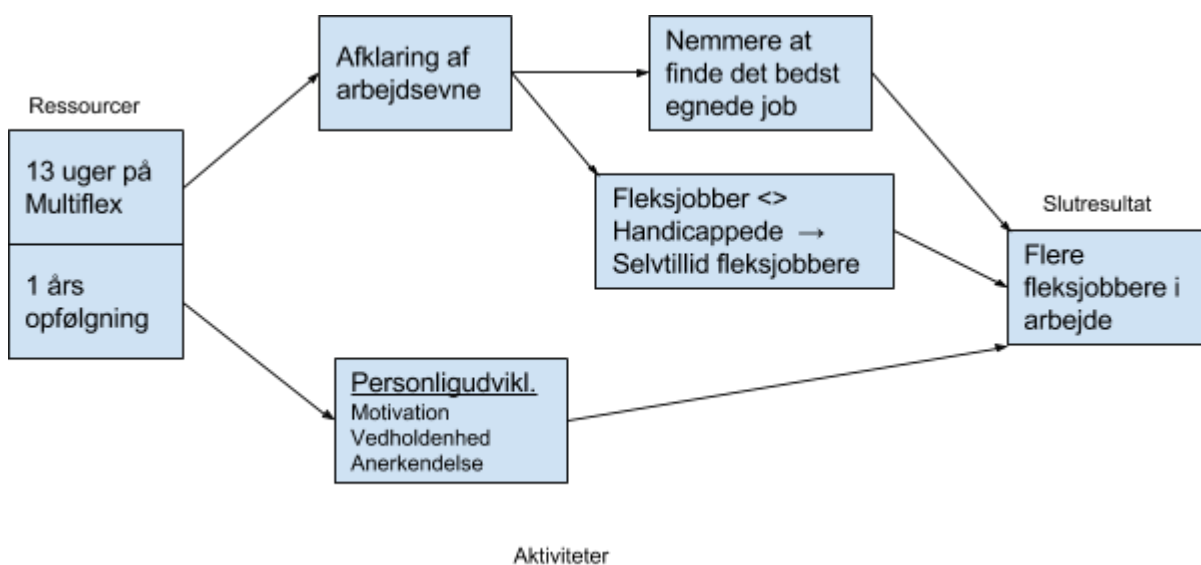
Krogstrup, H. (2003). Opskrift på BIKVA-modellen. In: Dahler-Larsen, P. & Krogstrup, H. (Ed.). *Nye Veje i Evaluering*, p. 11-31. Systime.

Krogstrup, H. (2003). Idegrundlaget bag BIKVA-modellen. In: Dahler-Larsen, P. & Krogstrup, H. (Ed.). *Nye Veje i Evaluering*, p.80-87. Systime.

## Forslag 2: Virkningsevaluering - Eksempel Programteori

Virkingsevaluering tager udgangspunkt i at tydeliggøre og ekspliciterede forestillinger om, hvorfor og hvordan en given indsats virker, og tager udgangspunkt i en årsag-virknings tankegang.

Her kan arbejdes med jeres ekspliciterede forestillinger om indsatsens virkemåder og afprøvning af disse (Krogstrup, 2006:111).



### Køreplan i virkningsevaluering:

- A. Stille evalueringsspørgsmålet
- B. Finde kilder til programteorien
- C. Opstille programteorien
- D. Gøre programteorien klar til evaluering
- E. Vælge metoder
- F. Indsamle data
- G. Analysere og konkludere

## Trin B - Kilder til opbygning af programteori

Programteori: Begrundet forestilling om hvordan og hvorfor en indsats virker. Tydeliggøre og eksplicite forestillingerne om hvordan en given indsats tænkes at virke

1. Officielle politiske dokumenter
2. Udsagn fra politikere
3. Faglig teori
4. Evalueringer, undersøgelser og rapporter
5. Fagfolks erfaringer fra hverdagens praksis
6. observationer, mens indsatsen foregår
7. Interviews med brugere
8. evt. Workshops

### Kilder:

Dahler Larsen. P. 2003. Kapitler om virkningsevaluering, 4, 7 og 10. i Peter Larsen og H.K. Kroghstrup. Nye Veje I Evaluering, Systime 2003.



## Bilag 3 - Inspiration til spørgsmål i interviewguide

Følgende spørgsmål tager udgangspunkt i Hohnen's rapport, og har dannet baggrund for nogle af spørgsmålene i vores interviewguides.

- Holdninger som personer i fleksjob føler kollegerne møder dem med
- Oplever du dig som en del af arbejdsfællesskabet? (Fleksjob er tit periferier i forhold til kerne arbejdsområderne)
- Oplever du dig som en del af det sociale fællesskab på arbejdet?
- Bliver du opfattet som billig arbejdskraft?
- Har du mulighed for at skifte til et andet fleksjob? (kun få skifter og så har de selv fundet det uden kommunens hjælp s. 47 i Hohnen)
- Hvordan oplever du at kollegaer og nærmeste leder vurderer din arbejdsindsats? (virksomheder og jobkonsulenter har en tendens til at omtale personer i fleksjob som ressourcesvage s. 47 i hohnen)
- Følger arbejdsmarkedskonsulenterne op (s. 50 i Hohnen)
- Ved dine kollegaer at du er ansat i en fleksjob stilling? Hvorfor? Hvorfor ikke? (s. 51 i Hohnen)
- Synes du, at du har fået jobbet forærende? (har ikke skullet kæmpe for at få det som man skal med et ordinært arbejde s. 54 i Hohnen)
- Føler du dig som ansat eller klient? (s. 56 i Hohnen)
- Økonomi?
- Hvordan oplever du de krav / forventninger der stilles til dig på arbejdspladsen? kan du honorere forventningerne eller føler du dig presset og vil hellere have rutine s. 105 i Hohnen)
- Er det positivt eller negativt for dig at arbejde? Hvorfor?
- Spørgsmål til arbejdspladsen:
  - Hvad motiverer jer som arbejdsplads til at ansætte personer i fleksjob? (Kvalifikationer? Fordelagtig løn? socialt medansvar/velgørenhed?)
  - Har der været konflikter mellem fagforeningen og kommunens fastsættelse af løn? (uenighed om lønniveau - fagforening vil ansætte efter kvalifikationer og kommuner efter mindsteløn s. 47 i Hohnen)
  - Er I blevet sat ind i reglerne omkring fleksjob og hvilke krav der er til jer og hvilke forhold I skal være opmærksom på vedr. fleksjob personen? (S. 115 Hohnen)

## Bilag 4 - Interviewguide - Fleksjobansatte

Interviewene er planlagt udført som semistrukturerede interview, således at temaerne i første kolonne skal berøres, men at selve interviewspørgsmålene, ikke behøves at gennemgås slavisk, men dog i en sådan grad at vi kan sætte det op imod de læste rapporter og nå rundt om flere relevante perspektiver på forskellige områder.

-husk fortolkende/verificerede spørgsmål undervejs.

- Der er rigtig mange spørgsmål - har bare sat alle ind vi havde - og så må vi tage væk når vi mødes - Vi kan også bare vælge at markere de vigtigste, og så kan de andre stadig stå som hjælpespørgsmål.
- Måske skal vi have lavet flere spørgsmål af hypotetisk karakter.
- Vi har måske for mange ja/nej spørgsmål - skal nok omformuleres lidt

1. Interviewguide - Fleksjobansatte		
Forskningsspørgsmål og temaet for spørgsmålene:	Interviewspørgsmål:	inspiration fra :
Indledende information kontekst for undersøgelsen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vores navn - hvem vi er</li><li>• Hvad vi undersøger og hvorfor</li><li>• Anonymitet</li><li>• Hvordan interviewet kommer til at foregå (Vi stiller nogle spørgsmål og derefter svarer du så godt du kan, det vil tage 20-30 minutter)</li></ul>	
Indledende spørgsmål: - (ufarligt konkret spørgsmål)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alder</li><li>• Skolegang /uddannelse</li></ul>	
Indledende reflektivt spørgsmål	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvilke begivenheder/forhold haft indflydelse på at du nu er i fleksjob? (positivt - negativt)</li></ul>	

<p><i>3. Hvilken betydning har virksomhederne</i></p> <p>3.1 Virksomhedens tilgangs betydning</p> <p>3.2 Jobtilfredsstillelse 3.2.1 Mening i arbejdet</p> <p>3.3 Udnyttelse af den fleksjobansattes resourcer</p> <p>3.4 Holdninger den fleksjobansatte bliver mødt med</p>	<p>3.1 Fortæller dine kolleger og din leder dig, når du gør noget godt eller noget dårligt?</p> <p><b>3.2 Føler du at du bidrager til arbejdspladsen?</b></p> <p>3.2.1 Oplever du dig som en del af det sociale fællesskab på arbejdet?</p> <p>3.3 Føler du, at du får nok i løn? (modsvare det dine kvalifikationer)</p> <p>3.3 Har du mulighed for at skifte til et andet fleksjob?</p> <p>3.4 Ved dine kollegaer at du er ansat i en fleksjobstilling? Hvorfor? Hvorfor ikke?</p> <p><b>3.4 Er der nogle bestemte ord som ofte bliver brugt af din leder og dine kolleger, når/hvis de taler om at du er i fleksjob?</b></p> <p>3.2.1 Har du egne ansvarsområder?</p> <p>3.2.1 Kan du se en mening med det arbejde du udfører - hvordan?</p>	<p>Rapport: (Hohnen, 2000)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>( virksomheder og jobkonsulenter har en tendens til at omtale personer i fleksjob som resourcesvage s. 47 i hohnen)</li> <li>Oplever den fleksjobansatte sig som en del af arbejdsfællesskabet? (Fleksjob er tit periferier i forhold til kerne arbejdsområderne)</li> </ul> <p>(kun få skifter og så har de selv fundet det uden kommunens hjælp s. 47 i hohnen)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Føler du dig som ansat eller klient? ( s. 56 i hohnen[ML3])</li> </ul> <p>(S. 51 i hohnen) ( kan du honorere forventningerne eller føler du dig presset og vil hellere have rutine s. 105 i hohnen)</p>
<p><i>2. hvilken betydning har den fleksjobansatte selv (mening, motivation m.m.)</i></p> <p>2.1 Motivation</p> <p>2.2 Kvalifikationer</p>	<p>2.1 Hvad giver dig lyst til at arbejde/hvad gør ikke?</p> <p><b>2.2 Oplever du, at du kan det som man skal kunne, for at udføre dit job? Og synes din chef også du kan det?</b></p> <p>2.1 Hvilke forhold er afgørende for om du føler dig tryk på dit arbejde? (evt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(jobsatisfaction, s. 101-103 OB)</li> </ul> <p>sidstnævnte hører til arb.sp.1</p>

	<p>nævn nogle situationer hvor du har følt dig h.h.v. tryk og utryk)</p> <p>2.1 Føler du, at du bidrager med noget til arbejdspladsen?</p> <p>2.1 Hvad betyder det at have et arbejde for dig?</p> <p>2.1 Er du tilfreds med dit job?</p> <p>2.1 Hvad forventer du af dig selv, når du er på arbejde?</p>	<p>Er det positivt eller negativt for dig at arbejde? Hvorfor? (Hohnen)</p>
--	---	---

<p><i>. Hvilken betydning har MultiFlex i forløbet</i></p> <p>1.1 Multiflex generelt</p> <p>1.2 Arbejdsmarkedskonsulenter</p> <p>1.3 Værkstedspersonale</p> <p>1.4 Andre brugere</p>	<p><b>1.2 Hvordan oplevede du arbejdsmarkedskonsulenterne i dit forløb? (positivt/negativt)</b></p> <p>1.2 Hvor ofte har du kontakt med arbejdsmarkedskonsulenterne, nu hvor du er i arbejde?</p> <p>1.2 Hvor mange arb.markedskonsulenter har du været i kontakt med i dit forløb hos MultiFlex?</p> <p>1.2 Ved du, hvilken faglig baggrund din konsulent har/har haft, og har det en betydning for dig?</p> <p>1.1 Hvis du har skiftet konsulent undervejs, har det så været dit eget ønske eller Multiflex's beslutning?</p> <p><b>1.1 Hvordan oplevede du værkstedet i dit forløb på MultiFlex (positivt/negativt)?</b></p> <p><b>1.1 Hvordan oplevede du stemningen på Nordhøj i dit forløb, er det noget du kan fremhæve har påvirket muligheden for et godt forløb?</b></p> <p><b>1.1 Hvad har givet dig til at møde op og arbejde på i forløbet på MultiFlex ?</b></p> <p>1.3 Har du fået noget ris, ros og vejledning på MultiFlex, f.eks. har nogen fortalt hvad du f.eks. kunne gøre anderledes.</p>	<p>(Opfølgning. s. 50 i hollen)</p> <p>Konstruktiv feedback</p>
<p><i>4. Hvilken betydning har lovgivningen? (kort)</i></p> <p><i>5. Hvilken betydning har det omgivende samfund i øvrigt?</i></p> <p><i>5.1 Økonomi</i></p>	<p>4 Hvordan oplever du lovgivningen på området påvirker dine muligheder som person ansat i fleksjob?</p> <p><b>5 Er der noget samfundsmæssigt, (normer, roller, økonomi m.m.) der har bidraget til et godt forløb eller det modsatte?</b></p>	

<p>Spørgsmål i forhold til forløbet på MultiFlex i forhold til tidligere forløb</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Hvordan adskiller det her forløb sig fra andre forløb du evt. har deltaget i, hvis du har deltaget i andre forløb?</b></li> </ul>	
<p>Andre relevante spørgsmål</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aktør-/struktur perspektiv</li> <li>● Attributionsteori</li> <li>● Rationaliteter og logikker</li> <li>● Læreprocesser</li> <li>● Tryghed på arbejdspladsen generelt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Hvor stor indflydelse oplever du selv du har haft på om forløbet af gået godt?</b> ( er det dig eller andet der er skyld i succeser og udfordringer)</li> <li>● Hvilke forhold er afgørende for, om du føler dig tryk på dit arbejde?</li> <li>● Synes du, at du har fået jobbet forærende[ML2]?</li> </ul>	<p>( har ikke skullet kæmpe for at få det som man skal med et ordinært arbejde s. 54 i hohnen)</p>
<p>Afsluttende spørgsmål</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hvis du skal pege på noget, som har været vigtigt i dit forløb, hvad vil du så fremhæve?</li> <li>● <b>Hvis du skulle beskrive den perfekte vej til flexjob hvordan skulle den så være? Og hvordan kunne andre hjælpe til det blev sådan?</b></li> <li>● Er der noget du gerne vil uddybe yderligere?</li> </ul>	

## Bilag 5 - Interviewguide - Virksomheder

Interviewene er planlagt udført som semistrukturerede interview, således at temaerne i første kolonne skal berøres, men at selve interviewspørgsmålene, ikke behøves at gennemgås slavisk, men dog i en sådan grad at vi kan sætte det op imod de læste rapporter og nå rundt om flere relevante perspektiver på forskellige områder.

-husk fortolkende/verificerede spørgsmål undervejs.

- Der er rigtig mange spørgsmål - har bare sat alle ind vi havde - og så må vi tage væk når vi mødes - Vi kan også bare vælge at markere de vigtigste, og så kan de andre stadig stå som hjælpespørgsmål.
- Måske skal vi have lavet flere spørgsmål af hypotetisk karakter.
- Vi har måske for mange ja/nej spørgsmål - skal nok omformuleres lidt

2. Interviewguide - Virksomheder		
Temaer med udgangspunkt i Arbejdsspørgsmål	Interviewspørgsmål:	inspiration fra:
Indledende information kontekst for undersøgelsen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vores navn - hvem vi er</li><li>• Hvad vi undersøger og hvorfor</li><li>• Anonymitet</li><li>• Hvordan interviewet kommer til at foregå (Vi stiller nogle spørgsmål og derefter svarer du så godt du kan, det vil tage 20-40 min.)</li></ul>	
Indledende spørgsmål: (ufarlige, konkrete spørgsmål)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvor mange ansatte er der i din virksomhed?</li><li>• Hvor mange af de ansatte er i fleksjob?</li><li>• Har du haft personer ansat i fleksjob tidligere?</li></ul>	
Indledende reflektivt spørgsmål	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Hvorfor ansætter jeres virksomhed personer i fleksjob?</b> (Kvalifikationer? Fordelagtig løn? socialt medansvar/velgørenhed?)</li></ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hvis du skal pege på noget, som har været vigtigt i din fleksjobansattes forløb, hvad vil du så fremhæve?</li> <li>● <b>Hvad er et godt forløb?</b></li> <li>● <b>Og hvad er ikke et godt forløb?</b></li> </ul>	
<p><i>3. Hvilken betydning har virksomhederne</i></p> <p>3.1 Virksomhedens tilgangs betydning</p> <p>3.2 Jobtilfredsstillelse</p> <p>3.2.1 Mening i arbejdet</p> <p>3.3 Udnyttelse af målgruppens ressourcer</p> <p>3.4 Holdninger målgruppen bliver mødt med</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Hvorfor vælger (indsæt firma-navn), at samarbejde med MultiFlex?</b></li> <li>● Har I prøvet at få sendt nogen ud fra jobcenteret? <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Forskelle?</li> </ul> </li> <li>● <b>Hvor stor en indflydelse har I som arbejdsplads på om den fleksjobansatte får et succesrigt forløb?</b></li> <li>● Hvordan kan I påvirke forløbet positivt og negativt?</li> <li>● <b>Oplever i fleksjobberer som en integreret del af jeres arbejdsplads, uddyb gerne ?</b></li> <li>● (Fleksjob er tit periferier i forhold til kerne arbejdsområderne)</li> <li>● Bruger i belønnings og incitamentssystemer?</li> <li>● Hvordan motiverer du dine medarbejdere? -Gør du noget særligt i forhold til personer i fleksjob?(Hvilket menneskesyn har I, tror I mennesker vil det gode af sig selv, eller skal de have konsekvens og belønning?)</li> <li>● Er den fleksjobansatte kompetencer tydeliggjort, og er de italesat over for flexjobberer og kollegerne? -Taler I om, hvad fleksjobberer er god til?</li> </ul>	
<p><i>2. hvilken betydning har den fleksjobansatte selv ( mening, motivation m.m.)</i></p>	<p>2.1 Hvordan ser du på den fleksjobansatte?</p>	<p>Hohnen</p>



2.1 Motivation 2.2 Kvalifikationer	2.2 Oplever du at den fleksjobansatte har de rigtige kvalifikationer til at udføre jobbet?	
1. <i>Hvilken betydning har Multi-Flex i forløbet</i>  1.1 MultiFlex generelt 1.2 Arbejdsmarkedskonsulenter 1.3 Værkstedspersonale 1.4 Andre brugere	1.2 Hvordan er jeres samarbejde med MultiFlex' arbejdsmarkedskonsulenter?  1.2 Følger arbejdsmarkedskonsulenterne op, efter at I har ansat personen i fleksjob?  1.2 Hvilke tiltag gør de, som er gode, og hvad kunne være bedre?	(s. 50 i Hohnen)
4. <i>Hvilken betydning har lovgivningen? (kort)</i>  5. <i>Hvilken betydning har det omgivende samfund i øvrigt ?</i> 5.1 <i>Økonomi</i>	4. Hvor stor en betydning har lovgivningen på området. ER den god nok?  5. Hvordan oplever du holdningen til personer tilkendt fleksjob i samfundet, og hvordan påvirker det din virksomhed og den fleksjobansatte?	
Andre relevante spørgsmål  Aktor-/struktur perspektiv Attributionsteori Rationaliteter og logikker Læreprocesser	<b>Er I blevet sat ind i reglerne omkring fleksjob og hvilke krav der er til jer og hvilke forhold[ML4] I skal være opmærksom på vedr. fleksjob personen?</b>	(S. 115 hohnen)
Afsluttende spørgsmål	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Er der noget du gerne vil uddybe yderligere?</li> <li>● Kan vi kontakte dig på mail eller telefon, hvis der er noget vi får brug for at få uddybet senere? evt. e-mail-adresse</li> </ul>	

Hvorfor ansætter jeres virksomhed personer i fleksjob? (Kvalifikationer? Fordelagtig løn? socialt medansvar/velgørenhed?). Er du/I blevet informeret om regler for fleksjob og især omkring særlige forhold/hensyn som der skal tages til fleksjobbereren? F.eks indretning af arbejdsplads

- Hvad er baggrunden for at fleksjobbereren arbejder netop det antal timer han/hun gør? Heldbred? Manglende arbejdsopgaver?
- Har I fået en plan for hvordan I skal forsøge at øge time antallet og/eller intensiteten
- Det det noget til jer som arbejdsplads at have fleksjobbere ifh ordinær arbejdskraft?

## Bilag 6 - Kodning af interview med fleksjobansatte og virksomheder

### Indhold og Begreber

- Der laves først en indholdskodning/datakodning - (eventuelle teoretiske begreber kan kobles på undervejs.
- Dette ligger til grund for interviewguiden til arbejdsmarkedskonsulenterne.
- (Vi laver efterfølgende en begrebskodning, med udgangspunkt i bl.a. arbejdsspørgsmålene og relevant teori, som kan kvalificere analysen.
- **Skema datakodning/indholdskodning:**

Begreb	Indhold - Ord på tværs	evt. relevant teoribegreb
	Mange mennesker på Multiflex (Iarm)	
	Tryk/utryk	
	Kontakt med Jobcentret / fra fleksjob	
	Manglende individuelle hensyn / menneskelighed	Klientgørelse/det hele menneske.
	Mistillid fra systemet	Rolleberøvelse
	Ligeværdighed - føle sig på lige fod med de andre, integreret på arbejdspladsen	
	Meningsfyldt arbejde- anerkendelse af arbejdet	
	Virksomheden viser respekt for fleksjobberens behov	
	Årsager til virksomheder ansætter personer i fleksjob	
	Kontinuerlig kontakt med arbejdsmarkeds/jobkonsulenter	
	Multiflex informere virksomheder om behov og håndtere papirgangen	
	Multiflex formidling af job	
	Praktikforløb på Multiflex	
	MultiFlex - afklaring af hensyn	
	MultiFlex kigger ikke på de tidligere erhvervs erfaring - men simple opgaver der giver <b>selvtillid</b>	

	Multiflex lytter til personen Individuelle behov / menneskelighed	Systemets historie vs. personens (klientens) hi- storie = definitionsspørgs- mål
	<b>sprogbrug - Fleksjobber</b> om at være an- sat i fleksjob (både omgivelser og den ansatte) (brugen af stillingsbetegnelse)	
	Dum i arbejde/ bedre end de andre (MultiFlex)	
	Andet relevant	

- Der er to typer af kodninger :
- -Begrebskodning Her tilføjer vi noget teori (Roller, stigma, Diskurser, Jobtilfredshed, instituti-  
onelle logikker, X-Y m.m.) ( deduktivt)
- - Datakodning/Indholdskodning. Induktivt - leder efter interessant indhold
- Vi benytter os af begge, men har mest fokus på indholdskodning.
- Der er samtidig arbejdet med åben datakobling

## Bilag 7 – Interviewguide - Arbejdsmarkedskonsulenter

3. Interviewguide - Arbejdsmarkedskonsulenter	
Emne	Delemner
Udvælgelse af arbejdspladser/samarbejdspartnere	<p>Har I nogle overvejelser i forhold til hvilke virksomheder I kontakter i forhold til at ansætte en person i fleksjob?            Vælger I nogle fra? og hvor meget gør I for at få flere virksomheder tilknyttet?            Gør I noget for at promovere og synliggøre mulighederne for at få en person ansat i fleksjob?</p> <p>Virksomhedens motivation for at ansætte folk i fleksjob? Økonomi eller social profil?</p> <p>Har virksomhedens størrelse en betydning?</p> <p>Vi oplever, at nogle arbejdsgivere har mest fokus på ressourcer og andre har mest fokus på begrænsninger, når de beskriver samarbejdet med personen i fleksjob. Er det noget I er opmærksomme på, når I etablerer et samarbejde?</p> <p>Nogle personer i fleksjob har tidligere haft ansættelsesforhold andre steder, og giver udtryk for, at deres særlige behov ikke blev respekteret. Gør I noget for at dette undgås?</p>
MultiFlex´ rolle under og efter ansættelse i Virksomhed	<p>Virksomheder og fleksjob-ansatte giver udtryk for, at det er dejligt, at de kun er i kontakt med én arbejdsmarkedskonsulent. Hvorfor tror I, at virksomheder og fleksjobansatte synes det?            Hvad er jeres overvejelser bag denne tilgang? Og kan I uddybe dette?</p> <p>Virksomhed:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stort informations- og serviceniveau</li> <li>- Hurtig reaktion på henvendelse</li> </ul> <p>Fleksjob-ansatte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilitet - Opfølgning efter behov</li> </ul> <p>Følger I en standardmodel for samarbejdet?</p>
Mentorordninger	<p>I den ene virksomhed fortalte de, at chefen har fået tildelt en mentorordning i forhold til en af de fleksjobansatte.            Hvilke overvejelser ligger bag denne beslutning?</p> <p>Kunne der være situationer, hvor det var mere hensigtsmæssigt at det var en af jer der havde den mentorfunktion?</p> <p>Nogle af personerne i fleksjob beskriver, at de synes, det er lidt grænseoverskridende, når I eller arbejdsgiveren blander sig for meget i deres personlige forhold.            Hvorfor tror I, at de kan finde det grænseoverskridende?            Kunne en helt tredje person have en mentorrolle for nogle af disse</p>

	<p>personer?</p>
<p>Afklaringsforløb på MultiFlex værkstedet</p>	<p>Stort set alle de interviewede personer i fleksjob fortæller, at de oplevede modstand, inden de startede på det afklarende forløb på MultiFlex. Modstanden går på, at de har hørt forinden, at MultiFlex er et sted hvor man beskæftiger udviklingshæmmede, og de føler sig ydmygede af at skulle sættes i bås med denne gruppe. Har I en forklaring på, at de har fået den opfattelse?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Og kan man gøre noget for at ændre på den opfattelse?</li> </ul> <p>Hvordan introducerer I dem til forløbet på MultiFlex?</p> <p>Er der andre steder i systemet, hvor man omtaler MultiFlex på en uhensigtsmæssig måde?</p> <p>MultiFlex er et stort hus med mange mennesker</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utrygt</li> <li>- Der er meget larm</li> <li>- Passer ikke ind i målgruppen</li> </ul> <p>Hvorfor tror I, dette bliver fremhævet?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Og hvordan kunne disse forhold løses?</li> </ul> <p>Hvis en fleksjobansat fra MultiFlex igen bliver arbejdsløs. Kommer han/hun så tilbage til jer eller jobcentret?</p>
<p>Fleksjob-ansattes kvalifikationer</p>	<p>Har tidligere uddannelser og erhvervserfaring indflydelse på valg af ansættelsessted for personer som er tilkendt fleksjob?</p> <p>Hvis ikke, hvorfor?</p> <p>Hvordan afgør I så, hvilken arbejdsplads og jobfunktion som er mest hensigtsmæssig for den enkelte som er tilkendt fleksjob?</p>
<p>Diskursive observationer</p>	<p>Vi har bemærket, at I på Multiflex hjemmeside bruger betegnelsen medarbejdere om alle som er igennem jeres forløb. Fortæl lidt om det...</p> <p>Hvilken betegnelse bruger I om jeres klienter?</p> <p>Ligger der overvejelser bag valget af denne betegnelse?</p> <p>Ude på arbejdspladserne bliver personerne, som er ansat i fleksjob generelt omtalt som "fleksjobbere" og ikke med en stillingsbetegnelse (rengøringsassistent, kontorassistent, lagermedarbejder, etc.) Hvorfor tror I, man gør det?</p>
<p>Definitionsagt</p>	<p>Flere af jeres klienter roser jer meget for at "se det hele menneske". De sammenligner med jobcentret og andre offentlige institutioner, hvor de i højere grad oplever, at de bare er en "sag" i en lang række af sager. Hvad er det, I gør anderledes i mødet med jeres klienter?</p>

	<p>Når der er uoverensstemmelse mellem jeres oplevelse af en klient og klientens beskrivelse af sin situation, sine ønsker og behov, hvis mening vejer så tungest? Hvorfor?</p> <p>Hvordan undgår I at få skabt eller fastholdt et billede af en klient som værende problematisk eller usamarbejdsvillig?</p>
Jobcentret vs. MultiFlex	<p>I forbindelse med, at de har fået en fleksjobstilling, så nævner nogle af jeres klienter, at de på Jobcentret følte, at det bare var "ud til højre med dig", og at der var fokus på at øge deres timeantal mest muligt.</p> <p>Hos jer følger I op og udtrykker, at I er til for at tage vare på dem. Hvorfor tror I, de udtrykker det?</p> <p>Hvad ligger der bag jeres tilgang?</p> <p>Nogle gav udtryk for, at I efter nogle måneder følger op med en snak om timetal.</p> <p>Hvad ligger der bag denne opfølgning?</p> <p>Vi kan forstå på flere af de interviewede personer i fleksjob, at I er gode til at tage hånd om dem på flere forskellige måder, bl.a. ved at ringe ang. mulige stillinger og hjælpe med at forklare arbejdsgiveren om både kvalifikationer og begrænsninger. Man kunne måske sige, at I tog for meget over eller fratog dem ansvaret?</p> <p>Hvilke overvejelser har I i forhold til at gøre det?</p> <p>Og hvad tror I, de ansatte i fleksjob tænker om det?</p>
Politik/ideologi	<p>På den politiske scene diskuteres det i øjeblikket, om det er bedst at få mennesker i fleksjob, om det så kun er 20 min. om ugen, eller om der skal være et minimumskrav på 5 eller 10 timers arbejdsevne om ugen, for at man kan få tilkendt fleksjob, ellers kan det bedre betale sig for samfundet at lade folk gå på førtidspension. Hvad tænker I om det?</p> <p>Hvad betyder det, efter jeres mening, for menneskers selvopfattelse, om de er i fleksjob eller på pension?</p>
Politik/økonomi	<p>En af jeres klienter udtrykker en frustration over, at man i den nye fleksjob-ordning ikke får løn efter, hvor mange års erfaring man har inden for ens fagområde, men i stedet for får man mindstelønnen for en nyuddannet.</p> <p>Hvad mener I om dette?</p>

## Bilag 8 - Kodning af interview med Arbejdsmarkedskonsulenterne

### Indhold & begreber

Begreber (med farver)

1. Roller(Goffman)
2. Institutionelle logikker
3. "Definitionsagt" ("Mik Meyer"/Foucault)
4. Diskurs/framing (retorik-sproglige valg)
5. Mentorroller(magtforhold)
6. Beslutningsprocesser/innovation
7. Sammenligning med jobcenter
8. Kvalifikationer, kompetencer, udnyttelse af disse (organisation og ledelse bl.a.)
9. Opbygning af selvtillid - positivt narrativ
10. Arbejdsidentitet (livskvalitet >< samfundsøkonomi)
11. Meningsfyldt arbejde
12. X og Y menneskesyn (framing-rapport - arbejdssky >< arbejdsvillig, motivation)
13. Induktiv kodning (datakodning) andet

Begreb	Indhold-udbygning	Eksempel
Roller		"Jeg er jo bedre end dem"
Institutionelle logikker		"på kommunen er det bare ud til højre og så kan de få nogle penge fra borgen"
Definitionsagt		"de har jo ikke altid et realistisk syn på deres egen situation"
Diskurs framing		"Fleksjobber" eller "medarbejder"
Mentorroller (magtforhold)		"det kan jo være svært for arbejdsgiveren at tale med dem om f.eks. hygiejne"
Beslutningsprocesser/innovation		"Så slår jeg op på google maps og finder en stor gård"
Sammenligning med jobcentret		"der skulle jeg bare arbejde så mange timer som muligt"
Kvalifikationer, kompetencer og udnyttelse/udvikling af disse		"vi finder ud af hvad de kan " succesanalyse
Opbygning af selvtillid - positivt narrativ		"Vi er nødt til at bruge tid på at bygge dem op"
Arbejdsidentitet	livskvalitet><samfunds- økonomi	"det betyder, at jeg har noget at stå op til"

Meningsfyldt arbejde		“Gadefejers arbejde er jo også meningsfyldt”
X og Y menneskesyn		“hvis vi garanterer dem en indtægt så finder de et arbejde inden for et år”
Induktiv kodning (datakodning)		
relation vik. Og flex	s. 18	det er det som skaber vores succes

#### Meta - begreber:

Temaer der kan lægges på analysen og kobles sammen

- Aktør - struktur ( ses også i framing rapporten)
- Menneskesyn – diskurser – roller
- konkurrencestatens betydning ( produktion - videnssamfund)

De resterende overbegreber er indsat i metodeafsnitte, hvor datakoblingen er beskrevet: