



Den jobrettede samtale

Læring og erfaringer fra projekt Jobrettet Samtale 2
Juni 2018

INDHOLDSFORTEGNELSE

1.	INTRODUKTION TIL JOBRETTET SAMTALE 2	1
1.1	Læsevejledning	1
1.2	Hvorfor implementere den jobrettede samtale?	2
2.	HVAD ER DEN JOBRETTEDE SAMTALE?	4
2.1	Formålet med den jobrettede samtale	4
	Værdi for borgeren	4
	Værdi for jobcentret	6
2.2	Faserne og handlingerne i den jobrettede samtale	7
	Forberedelse	8
	Opstart	8
	Gennemførelse	10
	Afrunding	11
2.3	Mindset, roller og kompetencer i den jobrettede samtale	13
	Mindset - empowerment	13
	Jobkonsulentens tre roller	13
	Kompetencer	14
3.	HVORDAN IMPLEMENTERES DEN JOBRETTEDE SAMTALE?	16
3.1	Organisatoriske forudsætninger for jobrettede samtaler	17
	Dedikeret ledelse	17
	Motivation	17
	Kompetencer og læringskultur	18
	Samarbejde mellem fagteams	18
3.2	Implementeringsgreb	19
	Opkvalificering	19
	Kollegial sparring og supervision	19
	Læringsgruppemøder	20
	Løbende monitorering	20

1. INTRODUKTION TIL JOBRETTET SAMTALE 2

Hvert år gennemføres der over 1 mio. samtaler i landets jobcentre og A-kasser. Det er derfor vigtigt, at samtalerne understøtter og målretter borgernes jobsøgning. Jobrettede samtaler bliver dermed en af de vigtigste metoder til at bringe både dagpengemodtagere og jobparate kontanthjælpsmodtagere i beskæftigelse. Målet er, at den ledige oplever at få en individuel, meningsfuld og jobrettet indsats, som kan ruste den enkelte til varig beskæftigelse.

Den jobrettede samtale består af tre kerneelementer: Inddragende samtaleteknik, arbejdsmarkedsviden og digitale værktøjer. Metoden i den jobrettede samtale er udviklet og afprøvet i to projekter, der er gennemført i hhv. 2015 og 2017.

Denne rapport formidler erfaringer og resultater, der er dokumenteret i forbindelse med evalueringen af Projekt jobrettet samtale 2. Formålet med rapporten er at formidle viden til landets øvrige kommuner om, hvordan den jobrettede samtale implementeres. Hovedrapporten vil derfor svare på følgende hovedspørgsmål:

- Hvad er den jobrettede samtale? Og hvordan tilrettelægges den med god kvalitet?
- Hvordan implementeres jobrettede samtaler?

Evalueringen er udarbejdet af Rambøll og Mannaz og der skal lyde en stor tak for samarbejdet til de 18 medvirkende jobcentre¹.

Evalueringen er baseret på følgende datakilder

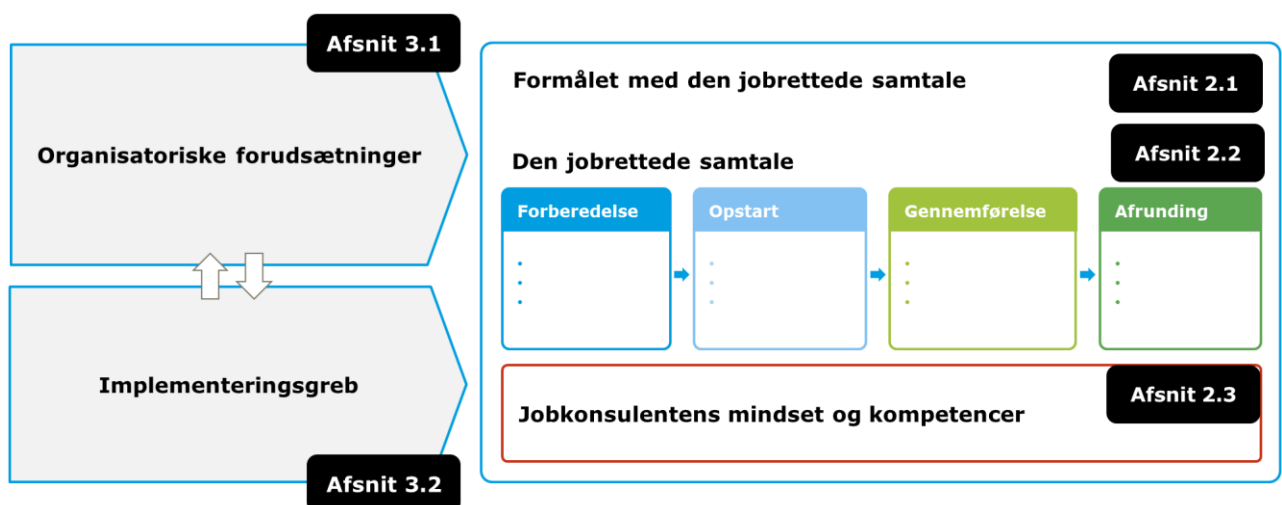
- Spørgeskemaer om anvendelsen af jobrettede samtaler målrettet projektledere, samt job- og virksomhedskonsulenter
- Registerdata vedrørende anvendelsen af Joblog og Selvbooking
- Kvalitative interviews med 10 projektledere, 53 job- og virksomhedskonsulenter, 10 jobcenterchefer eller afdelingsledere og 28 borgere
- Observation af 37 samtaler med borgere

For en nærmere beskrivelse af de enkelte datakilder henvises der til metodebilaget.

1.1 LÆSEVEJLEDNING

Rapporten består af to kapitler, der behandler nedenstående tematikker:

Figur 1: Læsevejledning



¹ Assens, Brøndby, Fredericia, Glostrup, Haderslev, Hedensted, Kerteminde, København Arbejdsmarkedscenteret, København Ungecenteret, Langeland, Lyngby-Taarbæk, Nyborg, Odense, Silkeborg, Svendborg, Tårnby, Vallensbæk og Vejen.

Ud over indledningen består evalueringen af følgende kapitler:

- **Kapitel 2** belyser spørgsmålet "Hvad er den jobrettede samtale?". I de tre afsnit beskriver vi formålet med den jobrettede samtale, faserne i den jobrettede samtale, samt hvilke krav jobrettede samtaler stiller til medarbejdernes mindset, rolleforståelse og kompetencer.
- **Kapitel 3** belyser kommunernes erfaring med at implementere jobrettede samtaler. Heri redegør vi for, hvilke organisatoriske forudsætninger og implementeringsgreb der kan sikre en succesfuld implementering af metoden.

1.2 HVORFOR IMPLEMENTERE DEN JOBRETTEDE SAMTALE?

Der er stærk evidens for at tidlige og hyppige samtaler har positive beskæftigelseseffekter². Derfor er antallet af samtaler også øget de seneste år. Det er dog afgørende, at samtalerne gennemføres med høj kvalitet for at borgere og kommuner opnår det fulde udbytte af den investering. Forskning viser, at medarbejderens tilgang og tro på borgeren har direkte effekt på borgerens jobchancer³. Studier har ligeledes vist, at samtaler med fokus på rådgivning har større effekt end samtaler med fokus på rådighedsvurdering. Dermed bliver medarbejdernes evne til at rådgive, coache og motivere borgerne i jobrettede samtaler en afgørende løftestang for at sikre en effektiv beskæftigelsesindsats. Dette har været afsættet for Projekt Jobrettede samtaler 2.

Evalueringen viser, at de medvirkende jobcentre har opnået en række positive resultater, der styrker gennemførelsen af jobrettede samtaler. Medarbejderne anvender i stigende grad inddragende samtaleteknikker og viden om det lokale arbejdsmarked til at skabe resultater for borgerne, samtidigt med at borgerens anvendelse af digitale værktøjer er løftet markant. Herudover er der sket en kulturændring, som har styrket jobcentrenes læringskultur.

Jobcentrene har opnået følgende resultater:

- **Samtalerne er blevet mere meningsfulde og jobrettede.** Kvaliteten af samtalerne har ifølge interviews med 10 ledere, 10 projektledere, 53 medarbejdere og 37 borgere gennemgået en positiv udvikling. De interviewede borgere giver udtryk for, at sagsbehandlerne er mere velforberedte, og at de får en mere kvalificeret rådgivning og hjælp. Helt efter intentionerne i lovgivningen oplever borgerne, at samtalerne i højere grad er individuelt tilrettelagt og meningsfulde for dem.
- **Samtalerummet er blevet åbnet.** Brugen af kollegial feedback, supervision og læringsmøder har i følge interviews og spørgeskemaer målrettet 19 projektledere og 185 medarbejderne været væsentlige greb til at implementere den jobrettede samtale. Disse metoder har medvirket til at samtalerummet er blevet åbnet og jobcentrene har udviklet en læringskultur, hvor de også efter projektet anvender disse metoder til at reflektere over deres praksis og sikre kvaliteten af samtalerne.
- De to ovenstående løft i kvaliteten i samtalerne er opnået via følgende faglige løftestænger:
 - **Medarbejderne rådgiver om konkrete jobåbninger.** Medarbejdernes viden om det lokale arbejdsmarked er forbedret via kurser og et styrket samarbejde med virksomhedsservice. De er derfor i stand til at levere en mere konkret og målrettet rådgivning til borgerne fx om jobåbninger i lokalområdet og hvilke brancher, der er i vækst.

² Michael Rosholm & Michael Svarer (2010) Effekter af samtaler i den aktive arbejdsmarkedspolitik

³ Michael Rosholm, Kenneth Lykke Sørensen, Lars Skipper (2017) Sagsbehandlerens betydning for udsatte borgeres jobchancer

- **Medarbejderne skaber ejerskab hos borgeren:** På tværs af de medvirkende kommuner er der sket en stigning i anvendelsen af inddragende samtaleteknikker i projektperioden. Undervisningen og den kollegiale feedback og supervision har sikret, at inddragelse ikke bare er noget, man taler om, men noget man gør bevidst ved reflekteret brug af metoder og teknikker.
- **Medarbejderne benytter Joblog mere systematisk.** Dette giver en bedre forberedelse og rådgivningen om jobsøgningen bliver mere konkret og målrettet, hvilket borgerne kvitterer for. Borgernes anvendelse af Joblog er ligeledes øget i projektperioden fra 63 til 74 pct. for jobparate kontanthjælpsmodtagere og fra 87 pct. til 89 pct. for forsikrede ledige.
- **Borgerne booker selv og tager mere ejerskab.** Anvendelse af selvbooking er øget markant fra et udgangspunkt på kun 3 pct. til 56 pct. Til sammenligning er gennemsnittet for landets øvrige kommuner 21 pct. Selvbooking er et vigtigt redskab til at understøtte samtalerne. Det skaber øget engagement og ejerskab hos borgerne i samtalerne.

2. HVAD ER DEN JOBRETTEDE SAMTALE?

I dette afsnit præsenterer vi den jobrettede samtale. Præsentationen bygger på observationer og analyser af jobrettede samtaler, interviews med jobkonsulenter og borgere samt erfaringerne fra gennemførelsen af projektet.

Vi præsenterer først formålet med den jobrettede samtale. Herefter præsenterer vi en konkret model med fire faser i den jobrettede samtale og de vigtigste handlinger i hver fase. Endelig beskriver vi mindset, rolleforståelse og de kompetencer, som jobkonsulenten bør have for at gennemføre jobrettede samtaler.

2.1 FORMÅLET MED DEN JOBRETTEDE SAMTALE

Vi beskriver her formål, fokus og udbytte af de jobrettede samtaler for borgeren og jobcentret.

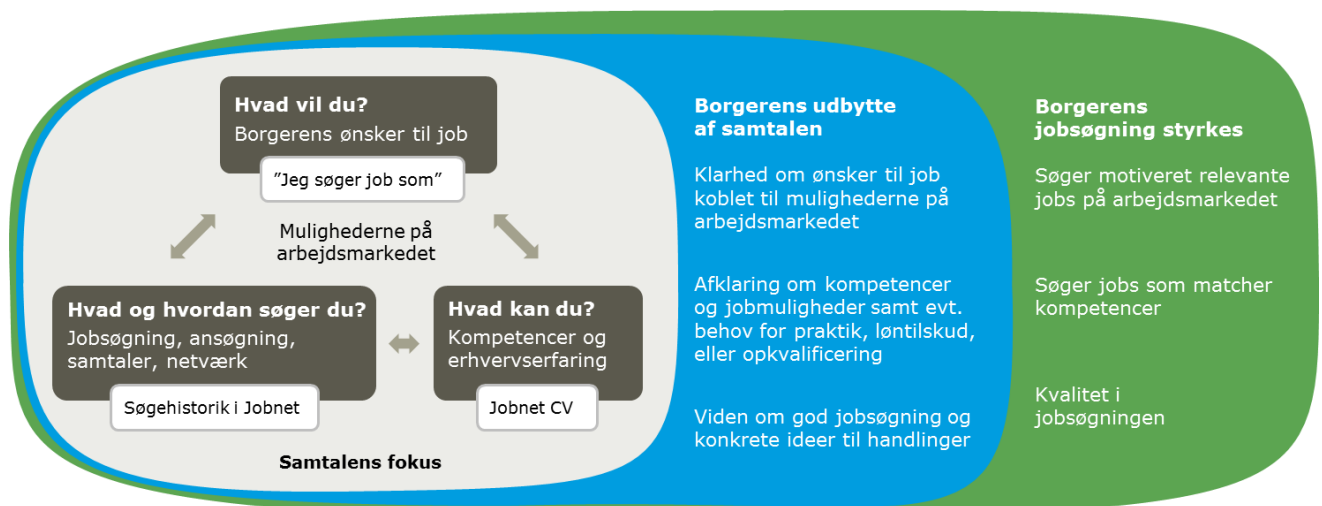
Værdi for borgeren

Det overordnede formål med den jobrettede samtale er at medvirke til, at flere ledige kommer i job. Forskning har tidligere dokumenteret, at jobrettede, rådgivende samtaler har en god effekt. Det er derfor også fastlagt i LAB-loven, at samtalerne skal være individuelt tilrettelagt og meningsfulde for borgerne.

Vores observationer af samtaler og interviews med borgere og jobkonsulenter har tydeliggjort, at ledige på kontanthjælp og dagpenge omfatter en bred gruppe af mennesker med forskellige situationer og behov. Der er fx stor forskel på at skulle give sparring på jobsøgning til en topmotiveret nyuddannet akademiker, en ufaglært som er blevet afskediget efter mange år i job eller en udenlandsk borger uden uddannelse og erfaring på det danske arbejdsmarked. Evalueringen viser således, at de jobrettede samtaler skal kunne rumme og skabe resultater i mange forskellige situationer. Det fordrer, at jobrettede samtaler ikke standardiseres indholdsmæssigt, men tilrettelægges individuelt fra borger til borger.

Samtidig kan vi på baggrund af evalueringen udpege nogle centrale spørgsmål og fokusområder, som går på tværs af de mange forskellige borgere og samtaler: Hvad vil du, hvad kan du, og hvordan søger du? Det gælder særligt i starten af borgernes ledighedsforløb, hvor der er behov for at sætte retning og realistiske mål for jobsøgningen. Herefter arbejdes der løbende med skabe progression i form af kvalitet og volumen i jobsøgningen. Nedenstående figur giver et overblik over disse tre centrale temaer, de tilknyttede IT-værktøjer, og de ønskede resultater på borgerens jobsøgning

Figur 2: Centrale fokusområder i den jobrettede samtale



Hvad er den jobrettede samtale?

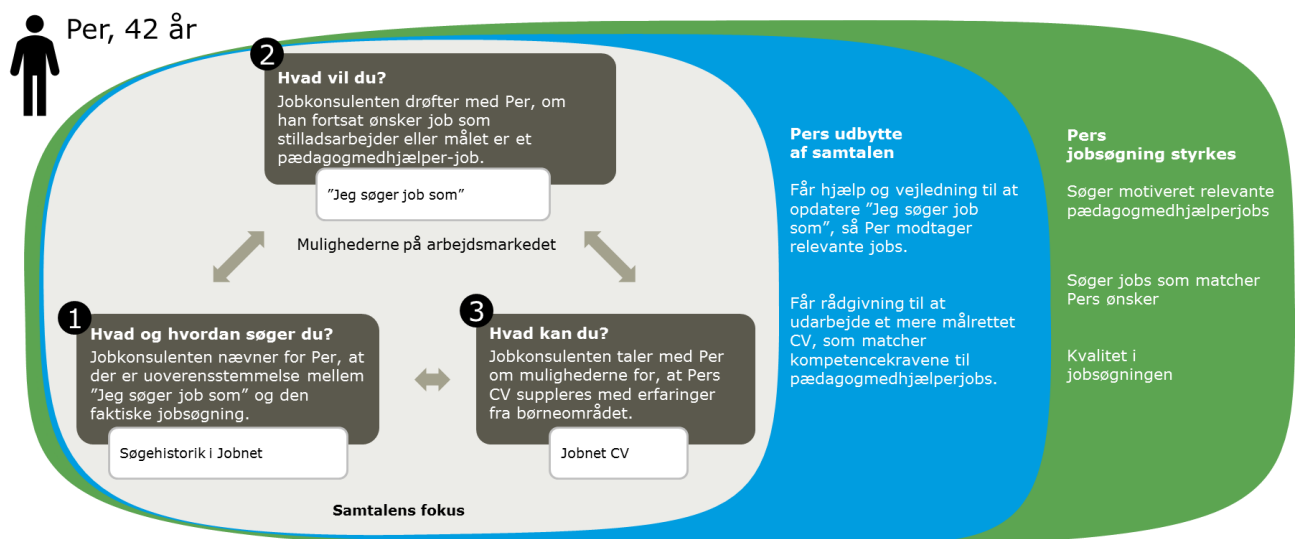
Figuren viser, at i de gode jobrettede samtaler går borgeren ud af døren med et konkret udbytte, som knytter sig til de centrale spørgsmål, og som kan styrke borgerens jobsøgning. Borgernes store forskellighed betyder, at det vil variere fra situation til situation, hvilket spørgsmål og fokus, der er mest behov for at arbejde med for at styrke jobsøgningen. Nogle borgere har brug for hjælp til afklaring for at få retning og fokus i deres jobsøgning. De står måske overfor at skulle skifte branche og er usikre på, hvad de gerne vil, hvad de har af muligheder, og hvad de har af kompetencer, som kan bruges på arbejdsmarkedet. Her er spørgsmålene, "hvad vil du?", og "hvad kan du?" særligt centrale.

Der kan også være nogle jobsøgende, som har brug for at blive udfordret på deres jobmål, fordi deres kompetencer ikke matcher kravene på arbejdsmarkedet, eller fordi der er begrænset efterspørgsel efter medarbejdere på området. Andre ledige ved godt, hvad de kunne tænke sig, men er usikre på, hvordan man griber jobsøgningen an. De har i stedet brug for konkret rådgivning for at gå ud af døren med viden om god jobsøgning og inspiration til konkrete handlinger.

Fokusområderne i figuren fungerer således som pejlemærker for jobkonsulenten. Dette kan eksemplificeres ved Per på 42 år, der har været stilladsarbejder de sidste 15 år. Han har en lægeerklæring om, at han på grund af helbreds-mæssige forhold (især rygproblemer) ikke længere kan arbejde som stilladsarbejder. Per har fire børn og interesserer sig for børns udvikling. I "Jeg søger job som" har Per af gammel vane angivet stilladsarbejder som sit ønskejob. Men jobloggen viser, at Per især søger pædagogmedhjælperjob, og af CV kan man se, at Per ikke har erfaring med pædagogisk arbejde.

I forberedelsen til samtalen undersøger jobkonsulenten jobmulighederne for pædagogmedhjælper og finder et par relevante jobopslag. Hun beslutter, at samtalen bl.a. bør rumme en drøftelse af uoverensstemmelsen mellem, hvad Per angiver som sit jobønske, og hvad han i følge Joblog faktisk søger. Hun beslutter også at tale med Per om mulighederne for, at Pers CV kan suppleres med erfaringer fra børneområdet. For at sikre Pers ejerskab til samtalen beslutter hun endelig, at hun først vil tale med Per om, hvad han selv ønsker sparring på.

Figur 2: Eksempel med Per



Hvad er den jobrettede samtale?

Evalueringen har vist, at i de gode samtaler er jobkonsulenten i stand til i dialog med borgeren at afklare, hvilket fokus og hvilke spørgsmål det er særligt relevante at behandle i samtalen. Vores interview med jobkonsulenter peger på, at den jobrettede samtale sikrer progression i borgerens jobsøgningsforløb, da samtalerne i højere grad bliver jobrettet og har fokus på borgerenes ønsker og kompetencer sammenholdt med mulighederne på arbejdsmarkedet.

Derudover giver jobkonsulenterne udtryk for, at deres samtalepraksis bliver mere kvalificeret, professionel og ensartet. Det kommer til udtryk ved, dels at jobkonsulenter er mere velforberejdede, dels at borgerne ikke skal starte forfra ved hver samtale, og dels at der er en mere ens tilgang til den enkelte borger på tværs af jobkonsulenter. Dertil oplever borgerne og medarbejderne, at jobrettede samtaler er med til, at borgerne får øget grad af indflydelse i samtalen og jobsøgningsforløbet, idet flere opgaver bliver deres ansvar, såsom at booke næste samtale, sætte dagsorden og opsummere samtalen.

Værdi for jobcentret

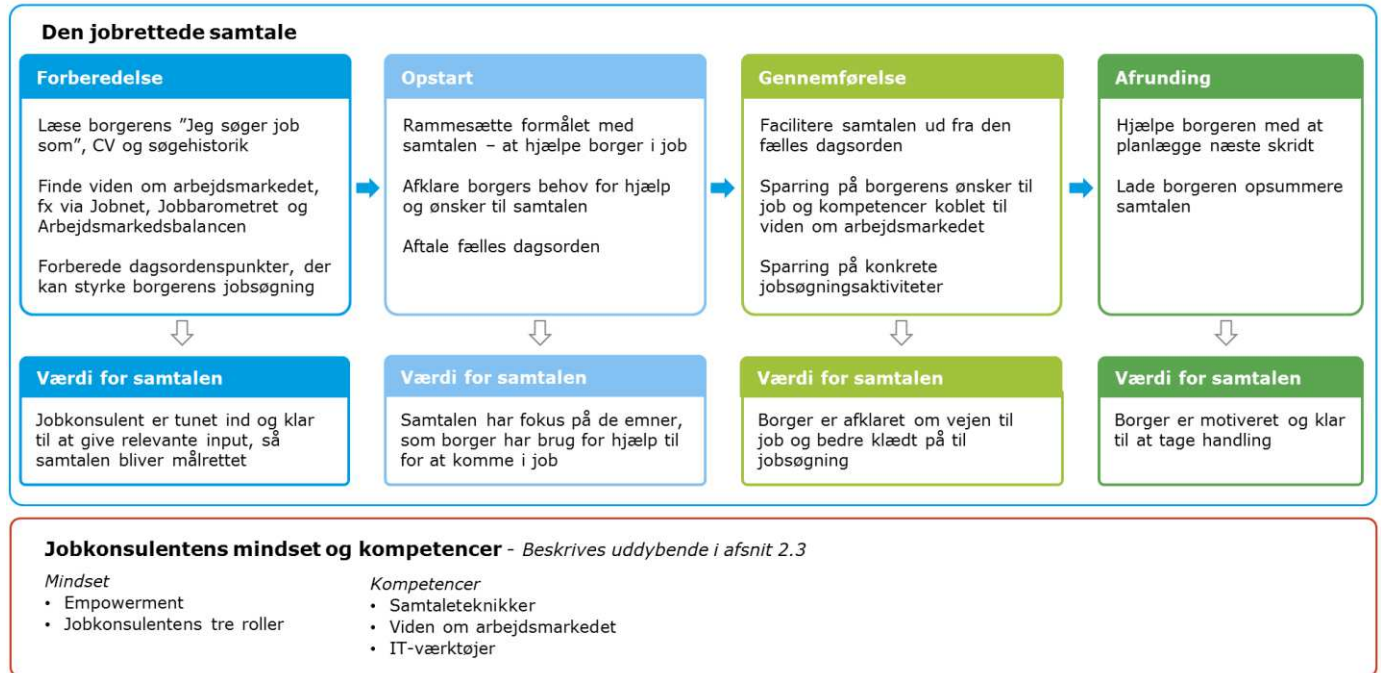
Foruden værdi for borgerne viser evalueringen, at implementeringen af jobrettede samtaler også har værdi for jobcenteret. Først og fremmest oplever jobcentrene mere tilfredse borgere. Både borgere og sagsbehandlere oplever desuden i højere grad en fælles tilgang, et fælles sprog og en fælles forståelse af formålet med samtalerne og værktøjerne, som fremmer dette. Evalueringen viser endvidere, at det for mange medarbejdere ikke er nyt at have et jobrettet fokus for samtalerne, men at implementeringen af jobrettede samtaler medvirker til, at de får sat ord og redskaber på det, de gør, og at de gør det i endnu højere grad end tidligere. Det medfører en bedre dialog med kollegaer omkring samtalepraksis.

I relation hertil er jobrettede samtaler også med til at skabe et øget kendskab til egen samtalepraksis hos den enkelte sagsbehandler. At have arbejdet med jobrettede samtaler betyder, at sagsbehandlerne i højere grad kan vurdere deres samtaler op imod kerneelementerne i jobrettede samtaler og få et læringsperspektiv ind i hverdagen, hvor de kan evaluere deres egne samtaler. Endelig er jobrettede samtaler med til at styrke læringskulturen i et jobcenter, da kollegial sparring, supervision og læringsgruppemøder skaber rammer for læring og refleksion over egen praksis. Tilstedeværelsen af en læringskultur sikrer, at nye indsatser nemmere og hurtigere kan implementeres, da læringskultur er med til at understøtte medarbejdernes nysgerrighed og motivation til at styrke egne kompetencer og forbedre egen samtalepraksis.

2.2 FASERNE OG HANDLINGERNE I DEN JOBRETTEDE SAMTALE

Den jobrettede samtale kan deles ind i fire grundlæggende faser: Forberedelsen af samtalen samtals opstart, samtals gennemførelse og samtals afrunding. Den følgende figur viser de fire faser i den jobrettede samtale, de centrale handlinger og ønskede resultater.

Figur 3: Den jobrettede samtale



Forberedelse

Observationer fra samtalerummet – den gode og mindre gode forberedelse

Vores observationer og interviews viser, at jobkonsulentens forberedelse har stor betydning for kvaliteten i samtalen. I velforberedte samtaler har jobkonsulenten inden samtalen sat sig ind i borgerens jobsøgning og efter behov undersøgt mulighederne på arbejdsmarkedet.

I mindre velforberedte samtaler har jobkonsulenten ofte på forhånd låst sig fast på emner til samtalen, som jobkonsulenten synes er relevante, og glemmer efterfølgende at afklare borgerens reelle behov for hjælp i starten af samtalen. Dette falder til dels tilbage på jobkonsulentens mindset og rolleforståelse.

Forberedelsen skaber fundamentet for en målrettet samtale

Det centrale, jobkonsulenten skal lykkes med i forberedelsen, er således at sætte sig ind i borgerens sag og forberede, hvordan jobkonsulenten kan bidrage til borgerens jobsøgning. Forberedelsen gør samtalen målrettet og fremadrettet og skaber fundamentet for en kvalificeret rådgivning og sparring, der styrker borgerens jobsøgning.

Jobkonsulentens tre centrale opgaver i forberedelsen er derfor:

- **Læse borgerens "Jeg søger job som", CV og søgehistorik**

Denne forberedelse gør, at jobkonsulenten kan give sparring på borgerens jobsøgning, herunder sammenhængen mellem borgerens ønsker til job, kompetencer og jobsøgningsaktiviteter. Herudover giver det mulighed for at kunne give konkret feedback på borgerens CV og evt. andre uploadede materialer.

- **Finde viden om arbejdsmarkedet, fx via Jobnet og virksomhedsoverblikket**

Jobkonsulenten har særlig viden om det lokale arbejdsmarked og værktøjer til at finde viden, der kan kvalificere borgerens jobsøgning. Dette kan være alt fra konkrete jobopslag fra Jobnet, viden fra virksomhedsoverblikket, til lokale oversigter og lister i jobcentret og information fra virksomhedskonsulenterne om mulige praktiksteder.

- **Forberede dagsordenspunkter, der kan styrke borgerens jobsøgning**

Endeligt forbereder jobkonsulenten, hvordan han/hun kan bidrage til at styrke borgerens jobsøgning. Dette kan bygge på forberedelsen ovenfor, noter fra sidste samtale eller anden viden om borgeren. En central opmærksomhed er, at jobkonsulenten bevarer en åbenhed over for borgerens ønsker til dagsorden. Jobkonsulenten forbereder således mulige emner, men husker, at borgeren har indflydelse og ejerskab på samtals dagsorden.

Opstart

Observationer fra samtalerummet – den gode og mindre gode opstart

Evalueringen viser, at en god indledning og start på samtalen har en helt central betydning for samtals forløb. Den gode opstart var karakteriseret ved, at borgerens behov for hjælp og ønsker til job kom i centrum, hvormed borgeren engagerede sig i samtalen og efterfølgende gav udtryk for virkelig at være blevet hjulpet.

Når opstarten lykkedes mindre godt skyldtes det ofte, at borgerens behov for hjælp ikke blev afklaret ordentligt, eller at jobkonsulenten styrede samtalen ud fra sine egne ideer om, hvad der ville være hjælpsomt for borgeren. Inddragelsen af borgeren blev derved til "Har du ellers noget, vi skal tale om" i slutningen af opstarten eller sidst i samtalen. Interviewene med borgere viste, at borgerne i disse tilfælde oplevede, at samtalerne primært blev gennemført for jobcenterets skyld.

Vi så ofte et meget positivt skift i samtaler med en god opstart. Det er vores vurdering, at en styrkelse af opstarten, særligt afklaringen af borgerens behov for hjælp, er et af de vigtigste emner at fortsat arbejde med i jobcentrene for at styrke udbyttet af de jobrettede samtaler.

Den gode opstart sætter fokus på de emner, der vil skabe værdi for borgeren

I opstarten skal jobkonsulenten skabe en rammesætning, som borgeren har lyst til at deltage i, og afklare, hvad borgerens reelle behov for hjælp er. Selv når borgeren ikke nødvendigvis ved det før under selve samtalen.

Evalueringen viser at de tre centrale handlinger i opstarten er, at:

1. Rammesætte formålet med samtalen – at hjælpe borger i job

Den første opgave er at skabe klarhed om, hvad rammerne for samtalen er. I den første samtale kan det indebære en dialog om formål (at hjælpe borgeren med sin jobsøgning), roller (borgeren er ansvarlig for sin egen sag, jobkonsulenten kan bidrage med viden om arbejdsmarkedet og god jobsøgning) og tidsrammen. I de følgende samtaler kan rammesætningen blot være en enkelt kommentar om formålet og tidsrammen. Den gode rammesætning sætter den overordnede retning for samtalen og skaber tryghed for borgeren.

2. Afklare borgers behov for hjælp og ønsker til samtalen

Det helt centrale i opstarten er at undersøge og afklare borgerens behov for hjælp. Dette kræver typisk lidt mere tid og flere spørgsmål, end der blev brugt på det i de samtaler, vi observerede. Hvis borgerne ikke kan svare på "Hvad vil du gerne have hjælp til?", hvilket ofte er tilfældet, bør jobkonsulenten spørge videre ind til borgerens jobsøgning ("Hvad kunne du godt tænke dig at arbejde med" og "Hvor er du henne i din jobsøgning?") og lytte efter de temaer, som borgeren kunne have behov for sparring på, måske uden selv at være klar over det. Jobkonsulenten bidrager her også med emnerne fra forberedelsen ("Jeg tænker også, at det kunne være relevant at tale om dit CV. Hvad siger du til det?"). Punkterne bør italesættes som mulige emner, der kan vælges til eller fra. Hvis borgeren ikke finder et emne relevant, skal det som udgangspunkt ikke indgå i samtalen.

3. Aftale fælles dagsorden

Opstarten afsluttes med, at jobkonsulenten opsummerer de emner, som de to har aftalt at tage op. Dette skaber overblik for borgeren over, hvad samtalen skal handle om. Det kan ofte være en god ide at skrive emnerne ned, så samtalens forløb er tydeligt for borgeren, og så jobkonsulent og borger begge kan holde overblikket i løbet af samtalen.

Gennemførelse

Observationer fra samtalerummet – den gode og mindre gode gennemførelse

Observationerne viser, at når gennemførelsen lykkedes godt, får borgeren konkrete refleksioner, inputs og feedback med fra samtalen. Dette var særligt tilfældet, når samtalen berørte både det strategiske niveau (ønsker og motivation til job, kompetencer, muligheder på arbejdsmarkedet) og det praktiske (den gode ansøgning, at følge op efter jobsamtaler). Det skete ligeledes, når Jobkonsulenterne brugte coachende spørgsmål og kvalificeret rådgivning, samt en dialogisk inddragelse af IT til fx at drøfte jobmuligheder ud fra Arbejdsmarkedsbalancen. I de tilfælde gik borgeren fra samtalerne med ny motivation efter at være blevet klar over nye ressourcer og handlemuligheder.

Når gennemførelsen lykkedes mindre godt, skyldtes det ofte, at samtalerne primært blev praktiske (fx at bringe borgeren i en hvilken som helst virksomhedspraktik) uden at det blev tydeligt for borgeren, hvordan det koblede sig til borgerens ønsker til job og muligheder på arbejdsmarkedet. I visse samtaler så vi også generel rådgivning og information, som ikke var relevant for borgeren, eller at jobkonsulenten lagde planer og tog beslutninger på vegne af borgeren, hvilket virkede til at mindske borgerens ejerskab og motivation.

Gennemførelsen giver borgeren ny viden om vejen til job

Jobkonsulentens vigtigste opgave i gennemførelsen er at coache og rådgive borgeren i forhold til de spørgsmål og temaer, som de sammen har aftalt i opstarten af samtalen.

De tre centrale handlinger i gennemførelsen er:

1. Facilitere samtalen ud fra den fælles dagsorden

Jobkonsulenten skal holde fokus og styre samtalen ud fra den dagsorden, som er aftalt i fællesskab, og sikre, at hvert enkelt punkt åbnes, drøftes og afrundes. Jobkonsulenten skal sikre, at borgeren kan følge med undervejs, og at coachingen/rådgivningen opfylder borgerens behov. Jobkonsulenten bruger her sine gamemaster-færdigheder og spørger fx "hvis vi skal runde det her punkt af, hvad konkluderer du så?".

2. Sparring på borgerens ønsker til job og kompetencer koblet til viden om arbejdsmarkedet

Samtaleforløbene vil ofte starte med sparring og afklaring af den lediges jobønsker og kompetencer set i forhold til mulighederne på arbejdsmarkedet. Det handler om at sætte retning på jobsøgningen, og mange jobkonsulenter anvender ABC-jobplanen for at sikre, at borgerens plan omfatter både ønsker, kompetencer og arbejdsmarkedet. ABC-jobplanen sikrer også, at borgeren ikke kun overvejer drømmejobbet, men også alternative jobmål. Jobkonsulenten bruger sin rolle som coach til at stille spørgsmål og sikre borgerens ejerskab. Rollen som rådgiver bruges til at give viden om arbejdsmarkedet, effektiv jobsøgning, praktik og opkvalificering, samt feedback på kvaliteten af borgerens jobsøgningsstrategi. Myndighedsrollen bruges til at vejlede om mulighederne og reglerne.

3. Sparring på konkrete jobsøgningsaktiviteter

Når borgeren har sat retning på sin jobsøgning handler den jobrettede samtale primært om at give sparring på borgerens jobsøgningsaktiviteter, herunder CV, ansøgninger, søgekanaler, netværk og jobsamtaler. Mange borgere er ikke erfarne i at søge job og skal lære dette som en ny disciplin. Jobkonsulenten skal derfor både coache og rådgive borgerne, så der kommer volumen og kvalitet i deres jobsøgning. Her er det vigtigt, at jobkonsulenten tager afsæt i viden om arbejdsmarkedet og fx kan fortælle borgerne hvordan virksomhederne rekrutterer og hvad de lægger vægt på i ansøgninger, CV og uopfordrede henvendelser.

Afrunding

Observationer fra samtalerummet – den gode og mindre gode afrunding

I de samtaler, hvor jobkonsulenten faciliterede en god afrunding, gik borgeren fra samtalen med afklaring om, hvad han/hun skulle gøre for at komme nærmere job. Borgeren havde ejerskab til handlingerne, og vi fik indtrykket af, at borgeren ville føre dem ud i livet.

Når afrundingen var fraværende eller mindre god, var det uklart, hvad borgeren tog med fra samtalen, og om borgeren ville kunne huske de ting, der blev drøftet i samtalen. I andre samtaler så vi, at jobkonsulenten definerede hvad borgerens næste handlinger skulle være, og hvor det derfor var uklart, om borger var enig og reelt ville udføre dem.

Afrundingen hjælper borgeren med at blive klar til at tage handling

I afrundingen er jobkonsulentens vigtigste rolle at hjælpe borgeren til at bringe de nye indsigter fra samtalen videre ud i borgerens efterfølgende jobsøgning. Planlægningen af næste skridt og opsummeringen af samtalen understøtter, at borgeren bliver afklaret om hans/hendes næste skridt.

De to vigtigste handlinger i afrundingen er:

1. Hjælpe borgeren med at planlægge næste skridt

Jobkonsulenten coacher borgeren til at sætte ord på, hvad de næste skridt er som følge af de nye indsigter i samtalen, og hvordan borgeren vil udføre dem i praksis. Forskningen viser, sandsynligheden for, at borgeren reelt udfører handlingerne efterfølgende øges, hvis borgeren selv beslutter handlingerne, samt hvis borgeren beslutter konkret hvad han/hun vil gøre, hvordan det skal foregå og hvornår det skal ske.

Det er således borgeren selv, der skal planlægge næste skridt, men jobkonsulenten kan hjælpe med at få det gjort konkret. Jobkonsulenten kan også komme med forslag til yderligere handlinger, som borgeren kan vælge til eller fra. Handlingerne kan noteres i Min Plan, så der kan spørges ind til dem ved efterfølgende samtaler. Det kan være en fordel at foreslå borgeren at skrive handlingerne ned, så han/hun kan huske dem i de efterfølgende dage.

2. Lade borgeren opsummere samtalen

Opsummeringen af samtalen sikrer, at borgeren ikke blot har besluttet konkrete handlinger, men også bedre husker de nye informationer og opmærksomheder fra samtalen. Igen bør borgeren være den aktive part i opsummeringen ("Vil du opsummere, hvad du tager med fra samtalen her?"), mens jobkonsulenten efterfølgende kan tilføje ting, borgeren ikke har husket.

Opsummeringen kan også indeholde en evaluering af samtalen, hvor jobkonsulenten spørger ind til, hvad der var hjælpsomt i samtalen samt hvad borgeren evt. kunne have ønsket sig mere af, eller hvad jobkonsulenten kunne have gjort anderledes. På denne måde lærer jobkonsulenten af den enkelte samtale og bliver bedre til at rådgive borgeren i kommende samtaler og at rådgive andre borgere fremadrettet.

Figur 4: Hvad gør jobkonsulenten i dårlige, middelhøje og rigtig gode samtaler?

Figuren her viser de centrale kendetegn ved jobkonsulenternes handlinger i den mindre gode, middelhøje og rigtig gode samtale. Figuren bygger på analyser af samtaler samt interviews med borgerne. Vi har vurderet kvaliteten af samtalerne ud fra, om borgeren går motiveret ud af døren med kvalificeret input til jobsøgningen, der tager afsæt i deres behov.

Dårlige samtaler	Middelhøje samtaler	Rigtig gode samtaler
Manglende rammesætning, dagsorden og struktur	God indledende rammesætning, dagsorden og struktur i samtalen, men med tab af fokus undervejs	God rammesætning, dagsorden og struktur, og løbende fastholdelse af fokus undervejs i samtalen
Borgeren inviteres ikke ind i samtalen	Invitation til inddragelse i samtalen. Dog uden reel undersøgelse af, hvad borger har mest brug for hjælp til, og hvad der er mest relevant at tale om	Dialog om, hvad borger har brug for hjælp til, og hvad der er mest relevant at tale om
Jobkonsulenten overtager ejerskabet over samtalen og borgerens sag	Samtale mest på jobcentrets præmisser. Mest rapportering, opfølgning og småjustering af jobsøgning	Medarbejderen bemyndiger hele tiden borgeren i forhold til beslutninger og samtaleforløb. Jobkonsulenten tager ikke over
Kontrol og rapportering til jobcentret	Afklarende spørgsmål. Ingen nye perspektiver eller større refleksioner på det strategiske niveau. Der indgås aftaler mellem borger og jobcenter	Nysgerrighed og refleksionsskabende spørgsmål. Samtalen løfter sig op over den praktiske rådgivning med strategiske og personlige refleksioner om bl.a. ønsker og motivation. Borger formulerer selv de næste handlinger
Lukkede spørgsmål. Ingen nysgerrighed. Giver råd uden inddragelse af borgeren. Laver aftaler på vegne af borgeren		
IT anvendes ikke dialogisk	IT anvendes i dialogen, dog stadig primært som jobkonsulentens værktøj	IT anvendes som fælles dialogredskab

2.3 MINDSET, ROLLER OG KOMPETENCER I DEN JOBRETTEDE SAMTALE

Evalueringen viser, at udførelsen af jobrettede samtaler stiller høje krav til medarbejderne. Det kræver et særligt mindset, en klar rolleforståelse og de rette kompetencer hos medarbejderne at gennemføre samtaler, som giver udbytte for borgerne. Det beskriver vi i dette afsnit.

Mindset - empowerment

Vores analyser af samtalerne i projektet har gjort det tydeligt, at den gode samtale ikke blot handler om at mestre en række teknikker. Vi har således set, at borgerne får størst udbytte (i form af viden og motivation til jobsøgning) i de samtaler, hvor jobkonsulentens mindset og rolleforståelse har fokus på empowerment af borgeren.

Det sker, når borgeren er i centrum og har ejerskab over sin egen sag og samarbejdet med jobcentret. Borgeren oplever, at samtalen er til for hans/hendes skyld og ikke for jobcentrets. Borgeren oplever herudover, at der bliver talt om de ting vedrørende jobsøgning, som borgeren ønsker og har behov for frem for generelle ting, som jobcentret har bestemt på forhånd. Empowerment betyder således, at jobkonsulenten bemyndiger borgeren til at tage ejerskab over samtaleindhold og de beslutninger, som træffes i samtalen.

Jobkonsulentens tre roller

Når vi kigger nærmere på samtalerne, ser vi, at jobkonsulenten mestrer tre forskellige roller, som alle er hjælpsomme for borgeren og kan skabe empowerment. Nedenstående figur viser jobkonsulentens tre roller.

Figur 5: Jobkonsulentens tre roller

Myndighed

Skaber klarhed om rammer i systemet

- Skaber mening om mulighederne
- Vejleder om lovgivning og pligter
- Vejleder i IT-værktøjer

Stiller krav ved manglende rådighed

- Stiller krav og sanktionerer



Coach

Hjælper til refleksion, motivation og handling

- Afklarer borgerens behov for hjælp
- Bygger på borgerens ønsker og ideer
- Skaber mening og refleksion med spørgsmål
- Fjerner barrierer i dialog med borger
- Hjælper med at planlægge handlinger

Rådgiver

Bidrager med viden om arbejdsmarkedet

- Giver viden om arbejdsmarkedet og virksomhederne
- Kvalificerer jobmål og jobsøgningsstrategi
- Giver sparring på jobsøgningsmaterialer
- Rådgiver om opkvalificering og praktik

Evalueringen viser, at i de særligt vellykkede samtaler, fylder især coachrollen og rådgiverrollen. Vi ser således, at jobkonsulenten i coachrollen stiller gode spørgsmål, som skaber refleksion og nye handlemuligheder for borgeren, og vi ser, at jobkonsulenten anvender rådgiverrollen til at træde frem med viden om arbejdsmarkedet og vejledning i effektiv jobsøgning. Myndighedsrollen er også vigtig for den jobrettede samtale, og vi kan i de gode samtaler se, hvordan den bliver brugt på en positiv måde, som hjælper borgeren til at forstå de krav og muligheder, der er i lovgivningen og jobcentrets procedurer. Myndighedsrollen får her karakter af en hjælperolle.

Evalueringen viser dog også, at empowerment-tilgangen med fokus på coaching og rådgivning ikke altid kan lykkes. Empowerment kan ses som en invitation til borgeren, og tilgangen fungerer kun, hvis borgeren kan og vil spille med. Vi ser således også enkelte samtaler, hvor jobkonsulenten er nødt til at agere ud fra myndighedsrollen og dermed også stille tydeligere krav til borgeren. Vi ser

dog jobkonsulenter, der er for hurtige til at træde ind i den kontrollerende myndighedsrolle og som fortsat skal øve sig i at invitere borgerne til et ligeværdigt samarbejde (empowerment).

Kompetencer

Som en del af evalueringen er det blevet undersøgt, hvilke kompetencer medarbejderne skal være i besiddelse af for at gennemføre jobrettede samtaler med god kvalitet. Dette er belyst via observation samt interviews med ledere, projektledere og medarbejdere i de medvirkende kommuner. I det følgende beskriver vi dette nærmere for de tre kerneelementer i den jobrettede samtale: Inddragende samtaleteknikker, viden om arbejdsmarkedet og IT-værktøjer.

A: Inddragende samtaleteknikker

På baggrund af evalueringen kan vi udpege fem centrale samtalekompetencer:

1. **Relationskompetence:** At skabe kontakt, tillid og etablere en samarbejdsrelation
2. **Gamemaster-færdigheder:** At inddrage borgeren, facilitere samtalen og løbende afstemme samtalens mål og fokus med borgeren
3. **Spørge- og lytteteknikker:** At kunne skabe refleksion og handlemuligheder ved at lytte aktivt, bruge nøgleord og stille spørgsmål
4. **Ressourcefokus og løsningsorienteret tilgang:** At kunne spotte borgerens ressourcer og kompetencer og stille konstruktive spørgsmål, som hjælper borgeren til selv at finde løsninger på barrierer
5. **Rådgivning:** At undersøge borgerens behov for viden og information og at give denne på en måde, som giver mening og bliver anvendelig for borgeren.

Samtalefærdighederne er nødvendige for at etablere et samarbejde, hvor borgeren oplever empowerment og føler sig hjulpet i forhold til sin konkrete situation. Teknikkerne knytter sig især til coachrollen, men også til rådgiverrollen. Eksempelvis kan vi i de gode samtaler se, hvordan jobkonsulenterne bruger samtaleteknikker til at gøre både rådgivning og myndighedsinformation hjælpsom og vedkommende for borgerne. Vi ser også at IT bliver brugt mere dialogisk, og at samtaleteknikkerne gør IT relevant i samtalen.

Ud over disse generelle kompetencer skal jobkonsulenterne også være i stand til at håndtere vanskelige samtaler, som enten kan handle om følsomme personlige emner, modstand eller manglende motivation og tro på mulighederne.

B: Viden om arbejdsmarkedet

På baggrund af de gennemførte interviews og observationer kan vi se, at den gode jobkonsulent har viden om arbejdsmarkedet, virksomhederne og jobsøgning. Vi ser således, hvordan jobkonsulenten fungerer som rådgiver og hjælper borgeren til at kvalificere sin jobsøgning med afsæt i viden om arbejdsmarkedet, virksomhedernes rekruttering og effektiv jobsøgning.

Ud fra evalueringen kan vi fremhæve følgende områder, som jobkonsulenten bør have viden om og være i stand til omsætte i samtalen:

1. **Udbud og efterspørgsel:** Hvor er der gode og mindre gode jobmuligheder i forskellige brancher og sektorer?
2. **Lokalt erhvervsliv:** Hvilke virksomheder, brancher og netværk findes der, og hvad sker der aktuelt, som kan være relevant for jobsøgere?
3. **Virksomheders kultur og rekrutteringsadfærd:** Hvilke kanaler anvender virksomheder til rekruttering, og hvad forventer de af jobsøgerne i forhold til kompetencer og jobsøgning? Hvornår er det fx en god idé at søge uopfordret, og hvornår er det en god idé at kontakte virksomhederne telefonisk?
4. **Effektiv jobsøgning:** Hvad viser erfaringer og undersøgelser om effektive søgestrategier, kanaler og jobsøgningsmaterialer? Hvor meget skal man søge? Hvilke kanaler skal anvendes og hvad er et godt CV og en god ansøgning?
5. **Muligheder for opkvalificering:** Hvilke muligheder er der for kurser, uddannelse, voksenlæring? Hvad kan der gives støtte til? Hvordan kan praktik og løntilskud bruges til at styrke faglige og personlige kompetencer?

C: IT-værktøjer

Evalueringen viser, at der blandt jobkonsulenter er meget forskellig brug af IT-værktøjer, både i forhold til, hvilke der bruges, og hvordan de bruges. Ud fra vores observationer har vi identificeret følgende fire kompetencer, som jobkonsulenter bør besidde i forhold til brug af IT-værktøjer:

1. **Sætte sig ind borgerens jobsøgning:** Som en del af forberedelsen til samtalen skal jobkonsulenten kunne danne sig overblik over borgerens jobsøgning. Jobkonsulenten skal her vurdere omfanget, retningen og kvaliteten af jobsøgningen ved at kigge på søgehistorikken i Joblog og Jeg søger job som. Jobkonsulenten skal også vurdere Jobnet CV'et for at afklare, om det er relevant og fyldestgørende i forhold til de ønsker til job, der er angivet i systemet.
2. **Indhente viden om arbejdsmarkedet:** Det er en central kompetence for jobkonsulenter, at de kan bruge IT til at indhente viden om arbejdsmarkedet. Her skal jobkonsulenterne bl.a. kunne bruge Jobbarometret og Arbejdsmarkedsbalancen til at danne sig overblik mulighederne på arbejdsmarkedet i forhold til borgerens jobønsker og til at identificere relevante andre jobmuligheder, som matcher borgerens kompetencer. Det kan også være relevant at indhente viden om muligheder for uddannelse og kompetenceløft på UG.dk og andre hjemmesider.
3. **Bruge IT dialogisk under samtalen:** Vores observationer af samtaler har også vist, at det er vigtigt, at jobkonsulenterne under samtalen kan anvende værktøjerne samt relevante hjemmesider som aktiv del af dialogen med borgeren. Det gælder både Jobloggen og hjemmesider som Arbejdsmarkedsbalancen og Jobnet. Den dialogiske brug af IT under samtalen er med til at gøre rådgivningen konkret og den styrker borgerens evne til selv at bruge hjemmesiderne. I de samtaler, vi observerede, fungerede dette særlig godt, når jobkonsulenten og borgeren kiggede sammen på skærmen og drøftede indholdet på siden.
4. **Bruge IT til opfølgning.** Jobrettede samtaler finder sted som samtaleforløb med samarbejde mellem jobcenter og a-kasse og ofte med skiftende jobkonsulenter. Derfor er det vigtigt, at jobkonsulenten er i stand til at føre notater i aftalesystemet, som både giver mening for borgeren, og som gør, at kolleger kan sætte sig ind i sagen og tage over, hvis de bliver booket af borgeren. I de gode samtaler ser vi, at jobkonsulenterne involverer borgerne i at formulere aftaler og konklusioner, som noteres. Det giver ejerskab og gør det mere anvendeligt for borgeren i forhold til opfølgning på samtalen.

3. HVORDAN IMPLEMENTERES DEN JOBRETTEDE SAMTALE?

I dette afsnit præsenterer vi, hvordan den jobrettede samtale implementeres. Jobrettede samtaler er en beskæftigelsesfaglig metode, der stiller store krav til jobkonsulenterne. Jobkonsulenterne skal fx ændre samtalepraksis, øge inddragelsen af viden om arbejdsmarkedet i samtalen og have større åbenhed om egen samtalepraksis. Dette påvirker jobkonsulenternes selvforståelse, vaner og normer, og fordrer, at jobcentret som helhed, gennemgår en større forandringsproces som led i implementeringen af indsatsen.

Evalueringen af projekt Jobrettet Samtaler 2 viser, at to forhold er af afgørende betydning i denne forandringsproces og implementering af indsatsen:

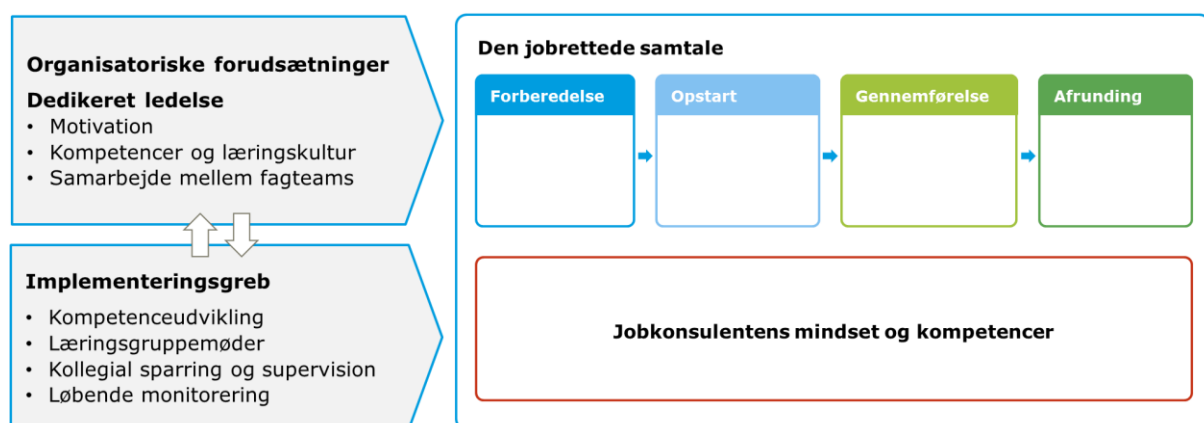
- **De organisatoriske forudsætninger** i form af *lokale forhold* i jobcenteret, som har indflydelse på, om implementeringen af jobrettede samtaler kan lykkes. Disse forhold varierer fra jobcenter til jobcenter.
- **Implementeringsgreb** i form af konkrete *aktiviteter*, som bidrager til at understøtte implementeringen af jobrettede samtaler.

Evalueringen viser, at lokale forhold har stor betydning for udbyttet af implementeringsaktiviteter i form af fx kurser eller læringsgruppemøder. Selvom alle medvirkende kommuner i projektet har deltaget i de samme implementeringsaktiviteter, så er der stor forskel på, hvor langt der er kommet i implementeringen af jobrettede samtaler.

Et af evalueringens hovedbudskaber er således, at implementeringen af jobrettede samtaler kræver en dedikeret ledelse, der arbejder målrettet med motivation af medarbejderne, jobcenterets kompetencer og læringskultur samt samarbejdet mellem virksomhedsservice og jobkonsulenter.

I de følgende afsnit beskriver vi først de organisatoriske forudsætninger og dernæst de konkrete implementeringsgreb, som det er illustreret i figur 1.

Figur 6: Organisatoriske forudsætninger og implementeringsgreb



3.1 ORGANISATORISKE FORUDSÆTNINGER FOR JOBRETTEDE SAMTALER

Inden implementeringen af jobrettede samtaler, er det vigtigt, at jobcenteret vurderer egen parathed og organisatoriske forudsætninger for implementeringen. Denne vurdering influerer tilrettelæggelsen af implementeringsgreb, da behovet for et mere intenst opkvalificeringsforløb enten øges, hvis medarbejderne ikke har de rette kompetencer, eller mindskes, hvis medarbejderne i forvejen har kendskab til værktøjerne og teknikkerne i den jobrettede samtale. Vi gennemgår nu de vigtigste organisatoriske forudsætninger.

Dedikeret ledelse

Evalueringen af projekt Jobrettet Samtale viser, at dedikeret ledelsesfokus er det vigtigste forhold i implementeringen af indsatsen. Uden dedikeret ledelse lykkes implementeringen ikke.

De gennemførte interviews med ledere og medarbejdere viser, at ledere både skal prioritere **forandringsledelse** og **driftsledelse**.

Evalueringen viser at tydelig og motiverende **forandringsledelse** har været til stede i de kommuner, der har haft succes med implementering af jobrettede samtaler. Forandringsledelse handler ifølge medarbejdere og projektledere i disse kommuner om, at ledelsen går forrest, og formidler formålet og værdien af tilgangen. Det fremhæves endvidere, at ledelsen skal sætte retning og forklare, at jobrettede samtaler er den måde, man arbejder eller vil arbejde på i jobcenteret. Det handler også om konstant bevågenhed og kontinuerlig italesættelse af formålet med indsatsen, da medarbejderne ellers risikerer en gradvis tilbagevenden til gamle vaner og nedprioritering af aktionslæringsaktiviteterne.

Driftsledelse handler om at frigøre og sikre tilstrækkeligt med tid og ressourcer til, at sagsbehandlerne kan træne teknikkerne og metoderne i indsatsen. Erfaringen fra projekt Jobrettet Samtale 2 er, at implementeringen af jobrettede samtaler ikke kan implementeres i den daglige drift uden prioritering af tid og ressourcer til afholdelse af aktionslæringsaktiviteterne.

De interviewede fremhæver endvidere at ledelsen skal sikre, at nogen varetager funktionen som tovholder/nøgleperson. Tovholderens funktion er fx at følge op på status for implementeringen, agere faglig sparringspartner i de inddragende samtaleteknikker og at koordinere og planlægge afholdelsen af aktionslæringsaktiviteterne. Erfaringen er, at den løbende opfølgning er vigtig, og at aktionslæringsaktiviteterne bedst koordineres fra centralt hold, da de ellers risikere ikke at blive afholdt, hvis medarbejderne selv er ansvarlige for koordineringen.

Motivation

En anden organisatorisk forudsætning for implementeringen af den jobrettede samtale er motivation blandt medarbejderne. Motivation handler dels om motivation til at træne metoderne og værktøjerne i den jobrettede samtale, og dels motivation til aktivt at bruge det i samtalerne med borgerne. At sikre en høj grad af motivation blandt medarbejderne forudsætter dedikeret ledelse, da motivation særligt påvirkes af tre forhold:

- 1) At medarbejderne kan se formålet og meningen med projektet
- 2) At medarbejderne oplever, at ledelsen går forrest og støtter aktivt op om implementeringen
- 3) At medarbejderne oplever, at der er tilstrækkeligt med tid og ressourcer til at implementere indsatsen

Disse forhold er drivende for medarbejdernes motivation og i sidste ende implementeringen af den jobrettede samtale.

Kompetencer og læringskultur

En forudsætning for, at den jobrettede samtale kan implementeres er, at medarbejderne har de fornødne kompetencer og kendskab til de forskellige metoder og værktøjer i den jobrettede samtale. Uden dette vil medarbejderne forsætte med nuværende samtalepraksis.

Alt afhængigt af udgangspunktet i jobcenteret, vil det i nogle jobcentre fordr kompetenceudvikling af medarbejderne i metoderne og værktøjerne, mens det i andre vil være tilstrækkeligt med et enkelt dags kursus i de centrale metoder og værktøjer. Som led heri er det også afgørende, at der er fokus på oplæring af nye medarbejdere ved nyansættelser, så nye medarbejdere tidligt introduceres til metoderne og værktøjerne.

Erfaringen fra jobrettet samtale 2 er endvidere, at kurser ikke kan stå alene. Medarbejdernes kompetencer udvikles over tid. Det er afgørende for en vellykket implementering, at der i jobcenteret etableres en fælles læringskultur i form af en fælles kultur og et fælles ønske om at forbedre og udvikle egne kompetencer, en tryghed til at åbne samtalerummet for ledere og kollegaer, og en kultur, der understøtter refleksion over egen samtalepraksis. Udgangspunktet vil variere meget fra jobcenter til jobcenter, men som det fremgår evalueringen, så er særligt aktionslæringsaktiviteterne drivende i forhold til at etablere denne læringskultur.

Samarbejde mellem fagteams

Endelig udgør velfungerende samarbejde og vidensdeling mellem job- og virksomhedskonsulenter den sidste organisatoriske forudsætning for en vellykket implementering af den jobrettede samtale. Erfaringen fra projekt Jobrettet Samtale 2 er, at samarbejdet i mange jobcentre ikke er tilstrækkeligt velfungerende, og at der mangler klare aftaler for vidensdeling om det lokale arbejdsmarked mellem job- og virksomhedskonsulenter.

De kommuner, som projekt i Jobrettet Samtale 2 særligt lykkes med at etablere et velfungerende samarbejde, er karakteriseret ved, at ledelsen aktivt har prioriteret fælles aktiviteter mellem de to faggrupper. Fx ved, at virksomhedskonsulenterne deltager på læringsgruppemøder med jobkonsulenter eller når jobkonsulenterne tager med virksomhedskonsulenterne på virksomhedsbesøg. Endvidere understøtter fysisk placering af de to fagteams tæt på hinanden samarbejdet.

Hvad er jeres parathed?

Brug følgende spørgsmål til at vurdere jeres egen parathed. Hvis du kun kan svare "i nogen grad" eller "slet ikke" til flere spørgsmål, så kan du forvente en mere udfordrende implementeringsproces. Ledelsen må derfor forberede sig på at prioritere mere tid, ressourcer og energi i at få succes med de jobrettede samtaler.

I hvilken grad vurderer du, at:

1. Ledelsen går forrest og forklarer, hvorfor implementeringen af jobrettede samtaler er vigtigt for jobcenteret?
2. Ledelsen har afsat og frigjort tilstrækkeligt med ressourcer og tid til at jobrettede samtaler kan implementeres?
3. Der er klare aftaler om, hvordan sagsbehandlere/jobkonsulenterne og virksomhedskonsulenter deler viden om det lokale arbejdsmarked?
4. Medarbejderne er motiverede til at gøre jobrettede samtaler til en fast del af deres daglige virke?
5. Medarbejderne er overbevist om, at jobrettede samtaler vil ændre praksis til gavn for borgerne?
6. Medarbejderne har et fælles ønske om at forbedre og udvikle egne kompetencer?
7. Medarbejderne er åbne for at invitere kollegaer og ledere ind i samtalerummet?

3.2 IMPLEMENTERINGSGREB

Som en del af evalueringen er det undersøgt, hvilke implementeringsgreb der har været velegnede og effektive i forhold til at understøtte kommunernes implementering af jobrettede samtaler. Analysen viser, at kommunerne har særligt gode erfaringer med fem forskellige implementeringsgreb. Det drejer sig om opkvalificering, læringsgruppemøder, kollegial sparring, supervision og løbende monitorering. Den konkrete tilrettelæggelse og anvendelse af grebene skal tilpasses jobcenterets organisatoriske udgangspunkt. Fx afhænger behovet for opkvalificering af medarbejdernes forudgående erfaring og kompetencer med kernelementerne i den jobrettede samtale. Her vil nogle jobcentre og medarbejdergrupper have stor erfaring med coaching og empowerment fra andre indsatser eller projekter, hvorfor evt. kompetenceudvikling kan fokusere på brugen af IT-værktøjer og viden om arbejdsmarkedet.

I følgende afsnit beskrives de forskellige implementeringsgreb, herunder hvordan de tilrettelægges mest hensigtsmæssigt.

Opkvalificering

For det første bør medarbejderne opkvalificeres i metoderne og teknikkerne i den jobrettede samtale. Opkvalificering af medarbejderne er vigtig, da mange medarbejdere udvikler deres egen form for samtalepraksis, som ikke nødvendigvis harmonerer med teknikker og værktøjer i den jobrettede samtale, samt den nyeste viden på området om, hvad der virker i samtaler. Evalueringen viser, at opkvalificering kan være med til at understøtte en bedre samtalepraksis efter den nyeste viden, og samtidig sikre en mere ensrettet samtalepraksis på tværs af medarbejdere.

Opkvalificering kan tilrettelægges forskelligt alt afhængigt af behovet. Kurser vil være relevant, såfremt størstedelen af medarbejderne har begrænset eller ingen kendskab til teknikker og værktøjer i den jobrettede samtaler. Evalueringen af projekt Jobrettet Samtale viser, at det i den forbindelse kan være hensigtsmæssigt, at opkvalificeringen omfatter både job- og virksomhedskonsulenter.

Er der derimod tale om nye medarbejdere eller medarbejdere, der skifter teams, kan opkvalificering komme i form af sidemandsoplæring fra en erfaren kollega. Flere jobcentre har udviklet materialer hertil, som kan findes på STAR.dk.

Kollegial sparring og supervision

Foruden undervisning er efterfølgende træning af teknikkerne og metoderne i den jobrettede samtale afgørende for, at teknikkerne bliver en fast del af medarbejdernes samtalepraksis. Dette understøttes af hhv. kollegial sparring og supervision.

I kollegial sparring observerer en kollega en anden kollegas samtale med en borger, og giver herefter feedback på samtalen. Formålet med kollegial sparring og feedback er at gøre medarbejdernes forskellige samtalepraksisser synlige, så medarbejderne kan lære af hinanden gennem et direkte kendskab til hinandens tilgange. Aktiviteten skaber et rum for en konstruktiv dialog og fælles refleksion, hvor det faglige niveau styrkes.

I supervision er det teamlederen, der observerer en medarbejders samtale med en borger og herefter giver feedback på samtalen. Formålet med supervision er, at teamleder og medarbejderne har et fælles afsæt for en diskussion af, hvordan metoderne benyttes bedst i konkrete samtalsituationer. Supervision skal således fremme læringen, men fungerer også som en kvalitetssikringsaktivitet, når teamleder superviserer.

Evalueringen viser, at medarbejdernes motivation og jobcenterets læringskultur har stor betydning for arbejdet med kollegial sparring og motivation. Nogle medarbejdere oplever det som meget

Hvordan implementeres den jobrettede samtale?

grænseoverskridende at have kollegaer eller ledere med til samtaler. Dette kan være så stor en barriere for nogle medarbejdere, at det der ikke opnås et fagligt udbytte af aktiviteterne. Her må ledelsen træde til og arbejde med den lokale læringskultur ved at italesætte formålet med aktiviteterne, spilleregler, samt finde individuelle løsninger, der kan sikre en tryk opstart.

Udbyttet af både kollegial sparring og supervision er betinget af en klar forventningsafstemning mellem feedbackgiver og -modtager, faste rammer for måden at give feedback på og kemien mellem de to. Feedbackmodtageren skal være af den oplevelse, at formålet er sparring og feedback frem for at vedkommende bliver overvåget og modtager kritik. Hvis ikke, viser erfaringerne fra projekt Jobrettet Samtale 2, at feedbackmodtageren kan blive utryk. Det kan overskygge den potentielle læring, der ligger i at gennemføre sparringen og feedbacken.

Derudover spiller formen på feedbacken en rolle. Feedbackmodtager og -giver skal modtage og give feedback efter de samme principper, så begge parter fastholder fokus på selve læringen og indholdet i feedbacken frem for rammerne. I den forbindelse er det vigtigt, at feedbacken er anerkendende frem for kritisk.

Endelig afhænger effekten af grebet af, at feedbackmodtageren har tiltro til sin kollegas eller leders faglige kompetencer, og føler sig tryk ved at tage imod feedback af feedbackgiveren. Hvis ikke feedbackmodtageren oplever at kunne lære noget af kollegaen, mindskes effekten af implementeringsgrebet, da feedbackmodtageren vil være tilbøjelig til ikke at tage imod feedbacken.

Læringsgruppemøder

Sideløbende med kollegial sparring og supervision bør der også afholdes løbende læringsgruppemøder, hvor medarbejderne i fællesskab sparrer om udfordringer i arbejdet med den jobrettede samtale. Formålet er at skabe et forum, hvor medarbejderne løbende kan tage en status på og reflektere over, hvordan det går med implementeringen af metoderne og teknikkerne i projektet. Derudover bidrager læringsgruppemøderne til i højere grad at ensrette samtalepraksis i jobcenteret.

For at læringsgruppemøderne bliver en succes, skal der være klare rammer for, hvordan læringsgruppemøderne afvikles, og hvilket udbytte læringsgruppemøderne skal give de deltagende. Det indebærer faste dagsordenspunkter, og at der udnævnes en ordstyrer til at fastholde fokus i møderne. Dertil skal dagsordenen udsendes på forhånd, så deltagerne har mulighed for at forberede sig på temaet for læringsgruppemødet. Ordstyren har som mødeleder en vigtig rolle i at sikre, at de faglige drøftelser har fokus på anvendelse af samtaleteknikkerne i praksis, da læringsgruppemøderne ellers hurtigt kan få karakter af at være en sags gennemgang af borgerne.

Endelig er variation i indhold og format for læringsgruppemøderne vigtige, så motivation til aktiv deltagelse i læringsgruppemøderne fastholdes.

Løbende monitorering

Endelig er et vigtigt implementeringsgreb løbende monitorering af implementeringen af indsatsen. Formålet er at få overblik over implementeringen af indsatsen, og derigennem kunne sætte ind der, hvor behovet er størst. Samtidig kan løbende monitorering også indgå som et aktivt element i forandringsledelse, hvor resultaterne er udgangspunkt for at fejre succeser og anerkende medarbejdernes indsats for at implementere indsatsen. Derudover kan data fra den løbende monitorering aktivt indgå i læringsgruppemøderne, som udgangspunkt for faglige drøftelser om, hvorfor medarbejderne fx vurderer, at det er svært at arbejde med én eller flere af teknikkerne i den jobrettede samtale.