



Der er så meget rutine i jobcenterets hverdag, at medarbejderne ikke uden videre får den bevidsthed eller det gå-på-mod, der skal til for at flytte noget.

TEAMLEDER BENT NØRTOFT

ENDELIG VAR DER EN DER LYTTEDE

Med kun to en halv dags kursus er det lykkedes Silkeborg Jobcenter at geare sine medarbejdere til nogle af de mest udfordrende opgaver i jobbet. Det handler dybest set om at blive klædt på til at være en slags personlig "dåseåbner" for den ledige

af **SIDSEL BOYE** | sib@kl.dk | illustration **GITTE SKOV**

En relativt ny kvindelig medarbejder i jobcenteret skal møde en borger med rockerbaggrund, som ifølge flere andre kolleger har optrådt voldelig og aggressiv. Da hun første gang sidder over for manden, starter hun med at konfrontere ham med hans voldsomme temperament. Hun spørger, om han har tænkt sig at blive aggressiv over for hende. Han forklarer, at han kun reagerer, når han ikke føler sig forstået. Hun indgår nu den aftale med ham, at han skal give signal, når han ikke føler sig forstået. Derefter lytter hun og kommer ham i møde på en måde, der ender med, at den hårde facade krakelerer fuldstændig. Der er sket et skift i situationen, så de nu for alvor kan komme til at tale om fremtiden.

Denne episode er fra Silkeborg Jobcenter, og den er en af flere frugtbare eksempler på, hvad der kom ud af at give en gruppe

medarbejdere to dages kursus i kognitive og coachende samtaleteknikker. Samt en halv dags efterfølgende opsamling på erfaringerne. Netop opsamlingen har gjort indtryk på teamleder Bent Nørtoft.

– Det var en af de bedste dage i jobcenterets historie, da jeg hørte medarbejderne fortælle om, hvad de havde fået ud af de teknikker, de havde lært på kurset. Jeg var overrasket over, hvordan bare to en halv dag kan få konkrete resultater, og det var rørende at høre. Nogle af medarbejdernes historier var dramatiske, og yderpunktet var rockeren, der bryder sammen, fordi der endelig er en, der lytter til ham, siger teamleder Bent Nørtoft.

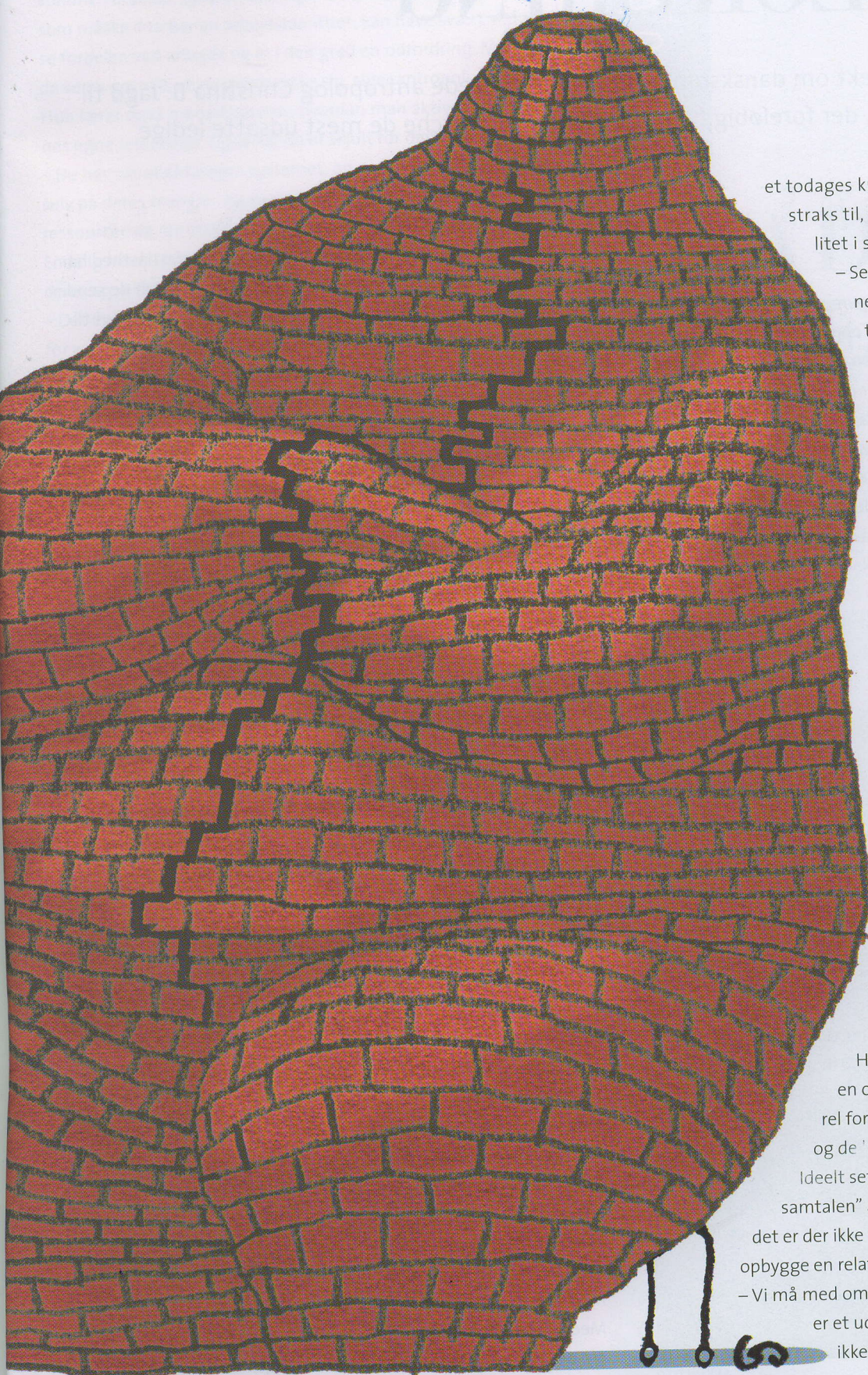
Han hører til dem, der har efterspurgt et tilbud til medarbejderne, der kunne give dem nogle spørgeteknikker til at afdække folks ressourcer, og da specialenheden for den etniske beskæftigelsesindsats SEBI tilbød

Sesam
sesam
...



Fakta om metoden

Seniorkonsulent, coach og antropolog Christina B. Jagd, mhtconsult, trækker i sin undervisning på flere forskellige discipliner. Centralt står den kognitive tilgang, som har fokus på tanker og forestillinger om, hvad der kan lade sig gøre.



et todages kursus, slog Silkeborg Jobcenter straks til, og projektet blev lokalt døbt "kvalitet i samtalen".

– Ser man direktoratets og kommunernes jobcenterguide, beskriver den en type medarbejder, der skal kunne flytte en borger fra A til B, uanset hvor fastlåst borgeren kan være i sine begrænsninger. Det kræver en særlig "dåseåbner". Man har bare aldrig udrustet medarbejderne med de kompetencer, der skal til. Og med et kursusbudget på 1.000 kroner pr. medarbejder om året havde vi brug for hjælp udefra, siger Bent Nørtoft.

Ud over de konkrete værktøjer til samtalen har kurset også haft til formål at skabe en tværgående kultur på jobcenteret i Silkeborg og give medarbejderne et fælles sprog.

– Problemet med at rekruttere arbejdskraft har betydet, at medarbejderne har vidt forskellig uddannelsesbaggrund. En socialrådgiver, en præst og en pædagog taler ikke et fælles sprog, og vi har i høj grad brug for at have den samme platform, siger teamlederen.

Han siger, at projektet også har været en oplagt anledning til at skabe en kulturel forbindelse mellem de tidligere statslige og de kommunale medarbejdere.

Ideelt set burde metoderne fra "kvalitet i samtalen" anvendes over for alle borgere, men det er der ikke ressourcer til. For det er tidkrævende at opbygge en relation og bryde en modstand.

– Vi må med omhu vælge de personer, hvor vi tror, der er et udviklingspotentiale, men hvor borgerne ikke selv kan se det, siger Bent Nørtoft. <

TØRKLÆDE OG SYGDOM SOM BLOKERING

Det var et forskningsprojekt om dansksomalier, der inspirerede antropolog Christina B. Jagd til at udvikle nogle metoder, der foreløbig har vist sig også at matche de mest udsatte ledige

af **SIDSEL BOYE** | sib@kl.dk |

"Jeg er for syg til at arbejde" er et argument, som ofte bliver fremført på jobcenteret uden noget objektivt belæg. Og at trænge ind bag den fastlåste forestilling er en af de store udfordringer for medarbejdere på jobcentrene. Det er en generel erfaring antropolog og seniorkonsulent Christina B. Jagd har gjort i sit arbejde med at træne jobcentermedarbejdere i samtaleteknikker og metoder, der kan give bedre resultater for de ledige.

– Typisk er det rigtig svært at rykke de borgere, der enten er helt sikre på, at deres smerter aldrig vil gå væk, og at der ikke er brug for

dem, eller som kun har ét bestemt jobønske. Den fastlåsthed har medarbejderne svært ved at stille noget op med, og når de sender de ledige ud i praktik eller aktivering, får de dem ofte hurtigt tilbage igen, siger Christina B. Jagd.

Hun tager hatten af for de medarbejdere, der sidder med den udfordring at få frustrerede, blokerede, aggressive eller opgivende ledige tilbage på sporet. Og netop at gøre noget ved de fastlåste forestillinger betragter hun som noget af det sværeste.

– Det er over for de fastlåste forestillinger man virkelig kan komme til kort. Det kræver virkelig nogle teknikker, siger Christina B. Jagd. Hun har erfaringer fra arbejdet med at undervise og træne samtaleteknikker med jobcentermedarbejdere i Rødovre, Roskilde, Århus,

Silkeborg, Aalborg, Odense, København og Holbæk, og hun har set fantastiske eksempler på, at det lykkes. Blandt andet eksemplet med en truende rocker, der pludselig følte sig forstået af en sagsbehandler.

– Samtalen ender med, at han bryder grædende sammen, og hun må hente et papirlommetørklæde. Nu er det ikke et succeskriterium, at man skal få folk til at græde, men manden får

Man gør sig ikke begreb om, hvor voldsomt det kan være nogle gange i det felt, jobcentermedarbejderne sidder i. Det er ikke småting, medarbejderne er udsat for.

CHRISTINA B. JAGD, SENIORKONSULENT

mulighed for at vise noget af det, der ligger bag den hårde facade. Han føler sig mødt som menneske, og der sker et skift i situationen fra truende til samtale, forklarer Christina B. Jagd.

Hun lærer medarbejderne en række metoder, der kvalificerer mødet med gruppen af udsatte langtidsledige. Hun lærer dem blandt andet at styre samtalen.

– Det lyder banalt, men det er meget centralt, at der er trygge og klare rammer, og at borgeren ved, hvad der er formålet med en samtale. Går man tæt på folk, skal man kunne forklare, hvorfor man gør det, siger hun.

Medarbejderne lærer også en metode til at gøre borgerne bevidste om deres eget ansvar for at komme i arbejde.



ARKIVFOTO

– Ofte taler man om ansvar på en moraliserende og opdragende måde, og det avler som regel modstand. I stedet lærer medarbejderne at stille spørgsmål, så borgeren får lyst til at tage ansvar. De lærer at aktivere borgerens egen motivation for at komme i arbejde. Specielt den skjulte motivation. Nogle ledige, som måske ikke har en arbejdsidentitet, kan have svært ved at se fordelene ved arbejde og er i den grad en udfordring. Men kan de se en gevinst, vil de gerne rykke sig, siger antropologen.

Hun lærer også medarbejderne, hvordan man aktiverer borgerens egne ressourcer. Også når de er skjult for dem selv.

– De har været så længe i systemet, og de har lært at sælge sig selv på deres mangler, og derfor fortrænger og glemmer de ofte ressourcer, de rent faktisk har, siger Christina B. Jagd.

Endelig lærer hun også medarbejderne teknikker til at "parkere" deres egne følelser og agere professionelt.

– Det er der meget brug for. Sagsbehandlerne sidder ofte over for en frustreret borger, der er sur på systemet og er led og ked af det efter at have været på kontanthjælp i femten år. Den frustration kanaliseres lige hen over bordet bogstaveligt talt som en spand lort i hovedet, siger hun.

Hun har udviklet sine metoder og anbefalinger på baggrund af et ph.d.-projekt om dansksomalieres motivation og strategi for at komme i arbejde.

– I 2002 begyndte man at tale om integration som lig med arbejde. Man indførte starthjælp ud fra den logik, at den skulle motivere til at finde arbejde. Det lå implicit, at indvandrerne nok ikke var interesserede i at få arbejde. Det vakte min nysgerrighed, og der fandtes ikke noget forskning, der kunne vise, at det forholdt sig sådan.

Hendes egen forskning viste, at mange dansksomaliske kvinder havde en meget begrænsende overbevisning om, hvad der kunne lade sig gøre. De troede for eksempel, at de ikke kunne få arbejde på grund af deres tørklæde, og den opfattelse kunne spores til-

bage til sagsbehandlerne, som de så som en autoritet.

Christina B. Jagd nåede frem til, at det ikke er arbejdet som sådan, der er afgørende for integration.

Det er graden af anerkendelse i forhold til andre danskere og til arbejdspladsen. Den indsigt, mener hun, kan overføres til ledige generelt. <

"Kvalitet i samtalen" på jobcenteret

- Sæt klare rammer for samtalen.
- Lyt aktivt, spørg uddybende.
- Skab en anerkendende relation.
- Lær at møde borgerens modstand.
- Anerkend borgernes modstand, frustration og bekymring.
- Vend fokus fra problem til løsning.
- Gør borgeren bevidst om eget ansvar.
- Aktiver borgerens egne ressourcer.
- Udfordr og opløs fastlåste forestillinger.
- Hold egne følelser ude.

HVA' SÅ CHEF

af SØREN THORUP | sto@kl.dk |



HVAD ER LEDELSE?

Da jeg begyndte at læse historie på Universitetet for herrens mange år siden, var én af de første bøger, jeg læste, H.P. Clausens "Hvad er historie?" Det fik jeg egentlig ikke særligt meget ud af! Men jeg lærte én ting, som har været værdifuld for mig lige siden, nemlig vigtigheden af at stille sig spørgende an. Vi lever i en tid, hvor vilje og evne til at give svar – på brøkdeler af sekunder og uden tøven – fortolkes som udtryk for styrke, ja dygtighed og klogskab. Problemet er bare, at vi har udviklet en svar-tradition, hvor vi ofte er så dygtige til at give svarene, at vi svarer, før spørgsmålet er stillet. Parallelt hermed har vi skabt et beredskab og en parathed, der eliminerer fordybelse og forundring. Nogle af de kvaliteter kan komme frem, hvis vi stiller os spørgende an. Tør spørge, tænke, reflektere og søge, før vi forsøger at formulere svar. Sådan er det også i forhold til faget ledelse. Vi har alle fra tid til anden behov for at forstå vores egen ledelse bedre – simpelthen for at kunne udvikle os. Så spørgsmålet "Hvad er ledelse?" bør omformuleres til det mere personlige "Hvad er din ledelse?".

Hvad lægger du vægt på? Hvilke sider af dig selv trækker du på? Hvad virker og hvad ikke? Hvad vil du gerne være bedre til?

I søgeprocessen – som bagtæppe for de billeder, du forhåbentlig får frem – kan det være nyttigt at lade sig inspirere af andre leders overvejelser og refleksioner. Derfor får du her et par af mine tanker over temaet "Hvad er ledelse for mig?", som jeg håber, du kan bruge som afsæt for dine egne overvejelser: Min troværdighed og personlige integritet er afsæt for retten til at være leder. Jeg er tro mod mig selv. Jeg sætter mål og retning og øver mig hele tiden på – gennem dialog – at forklare og formidle meningen med beslutninger og processer. Jeg er dybt optaget af miljøer og den trivsel, som kollegerne har eller mangler – skabelse af kvalitet og effektivitet forudsætter klarhed, tryghed og teamwork. Jeg afklarer mine styringsmæssige forpligtelser og taber dem ikke af syne. Jeg løser problemer gennem anerkendelse – og glemmer aldrig feedback og læring. Jeg sikrer, at organisationen bestandigt er bemannet med de bedste. Strukturer og processer er aldrig bedre end de folk, der indgår i dem. <