

Tro på mulighederne!

- Kognitivt og coachende motivationsarbejde som en ny metode i kommunernes integrationsindsats



Et kompetenceudviklingsprojekt på Rødovre Jobcenter
Implementeret af **mhtconsult**

Evalueringsrapport
mhtconsult
Marts 2009

Indholdsfortegnelse

KOLOFON	3	4.2 HVAD HAR VIRKET HÆMMENDE?	24
1. INTRODUKTION	4	4. SAMLET KONKLUSION	26
2. KORT OM PROJEKTET	5	5. PERSPEKTIVERING	28
2.1 EN NY MOTIVATIONSMETODIK	5		
2.2 PROJEKTETS MÅLGRUPPER	6		
2.3 PROJEKTFORLØB	7		
2.4 NYE KOMPETENCER	8		
3. PROJEKTETS RESULTATER	10		
3.1 KVANTITATIVE RESULTATER	10		
3.2 DET SAMLEDE BILLEDE (KVANTITATIVT)	11		
3.3 KVALITATIVE RESULTATER	12		
3.4 DET SAMLEDE BILLEDE (KVALITATIVT)	13		
3.5 MEDARBEJDERNES KOMPETENCEUDVIKLING	14		
4. METODISKE OVERVEJELSER	18		
4.1 HVAD HAR ISÆR VIRKET FREMMENDE?	18		

Kolofon

Titel:

Evaluering af projekt Tro på mulighederne på Rødovre Jobcenter

Evaluator:

Christina B. Jagd, projektleder & coach i projekt Tro på mulighederne, seniorkonsulent i Mhtconsult Aps

Kontaktpersoner:

- Rødovre Jobcenter, Jobcenterchef Jakob Duvaa
Tlf.: 3637 7030, jakob.duvaa@rk.dk
- Rødovre Jobcenter, Teamleder Viggga Hassing Pedersen
Tlf.: 3637 7060, cn11593@rk.dk
- Christina B. Jagd, projektleder & coach i projekt Tro på mulighederne, Mhtconsult ApS
Tlf.: 2230 1143, cbj@mhtconsult.dk

Finansieret af:

Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration gennem puljen "Forstærket beskæftigelsesindsats over for familiesammenførte samt flygtninge- og indvandrerkvinder".

Evalueringsperiode:

Dataindsamling fandt sted løbende undervejs i projektet fra maj til december 2008. Analyse og rapportering er foretaget i januar-marts 2009.

Copyright:

Rapporten må kopieres efter aftale med forfatteren og med tydelig kildeangivelse.

1. Introduktion

Formålet med denne evaluering er to-strengt. Dels at dokumentere og vurdere projektets resultater. Dels at reflektere over, hvilke specifikke metoder, der i særlig grad har virket fremmende for opnåelsen af projektets resultater.

Projekt "Tro på mulighederne! - Kognitiv og coachende motivationsarbejde som en ny metode i kommunernes integrationsindsats" retter sig mod flygtninge- og indvandrerkvinder, der har en særlig svag tilknytning til arbejdsmarkedet. I projektet er der udviklet og afprøvet en ny metodik til brug i motivationsarbejdet med disse ledige.

Projektet er gennemført på Rødovre Jobcenter over en periode på 10 måneder¹ i samarbejde med Mhtconsult, som står for den indholdsmæssige del af projektet samt den daglige projektledelse.

Projektets overordnede mål er at fremme motivationen for at komme i arbejde hos de deltagende indvandrer- og flygtningekvinder ved at bruge det kognitive og coachende motivationsarbejde som metode, og herigennem helt konkret få bragt kvinderne tættere på arbejdsmarkedet og så vidt muligt i job. 17 medarbejdere på Jobcentret er blevet trænet i kognitive og coachende metoder og efterfølgende har seks af disse medarbejdere gennemført et coachende motivati-

¹ Den samlede projektperiode er 12 måneder. To sidste projekt-måneder består af evaluerings og forankringsaktiviteter.

onsforløb med de ledige kvinder i projektet (tre samtaler om måneden a' op mod 1½ times varighed), samtidig med at de har modtaget faglig supervision.

Dataindsamling og analyse er foretaget af Mhtconsult. Der er primært tale om en målorienteret evaluering, hvor projektets resultater vurderes i forhold til de opstillede succeskriterier, der er både kvantitative og kvalitative. Succeskriterierne beskrives i kapitel 3 – her skal blot nævnes, at de både omhandler den konkrete jobskabelses-effekt, samt den motivationelle effekt, som det har haft for de ledige kvinder at blive coachet.

Det datagrundlag, som ligger til grund for evalueringen, er indhentet i forbindelse med:

- **Observationer** (i konkrete coachende motivationssamtaler²)
- **Skriftlige rapporter**, som de seks medarbejderne har foretaget efter hver coachende samtale med de ledige kvinder, for at vurdere progressionen i hver enkelt kvindes motivationelle progression.
- **Kollektiv supervision**
- **Kollektive coachende aktiviteter** med de ledige kvinder (i alt 4 heldags-workshops)

Oprindelig var tanken at der yderligere skulle gennemføres en række interviews med de deltagende indvandrer- og

² Observationerne er foregået i forbindelse med, at projektlederen fysisk har siddet med som observatør på coachende borgersamtaler (cirka 6 samtaler om måneden) og efterfølgende har givet feedback til den enkelte medarbejder ud fra en reflekterende og konstruktiv feedback model. Hver enkelt af de 6 medarbejdere har fået tilbudt sådan en individuel supervisionsgang per måned.

flygtningekvinder (ved afslutningen af projektet), for at kvalificere evalueringen med deres oplevelser og vurderinger af, hvordan det har været at indgå i coach forløbet, men da projektet modtog en væsentlig mindre bevilling, end oprindeligt ansøgt om i Integrationsministeriet, har det været nødvendigt at skære denne del bort.

Projektleder og evaluator ønsker at takke de borgere, medarbejdere og ledere, som med deres engagerede deltagelse har bidraget til gennemførelse af dette projekt samt evalueringen af det. Ydermere skal projektets følgegruppe takkes for faglige og praktiske input undervejs i projektforløbet samt for kommentarer til denne evaluering (i følgegruppen er følgende organisationer repræsenteret: Kommunernes Landsforening, Den Sociale Højskole, Center for Offentlig Kompetenceudvikling, Specialfunktionen for den etniske beskæftigelsesindsats, Rødovre Lokale Beskæftigelsesråd, Dansk Supermarked og Plejehjemmet Ørbygård i Rødovre).

2. Kort om projektet

2.1 En ny motivationsmetodik

Rødovre Jobcenter har ønsket at afprøve en ny metode til at arbejde målrettet med arbejdsmotivation i forhold til langtidsledige indvandrere- og flygtningekvinder fra match gruppe 3 og 4.

Metoden både adskiller sig fra traditionelt motivationsarbejde og supplerer dette arbejde. Traditionelt motivationsarbejde – sådan som det i stor udstrækning i dag bliver praktiseret i relation til ledige - retter sig typisk mod den lediges kvalifikationer og adfærd. Her er hensigten at styrke specifikke *kvalifikationer* (evner og færdigheder) hos den ledige samt forskellige former for *adfærd*, som er relevante i en dansk arbejdspladssammenhæng. Denne fokusering på kvalifikationer og adfærd falder helt i tråd med de aspekter, der vægtes i den eksisterende beskæftigelsespolitik, hvor fokus primært er på mod jobrettet aktivering og uddannelsesindsatser (jf., bl.a. indsatsen "Ny chance til alle" iværksat i perioden 2006 til 2008 af Beskæftigelsesministeriet).

Det kognitive og coachende motivationsarbejde opererer på et andet niveau end kvalifikationer og adfærd; nemlig på et niveau, der er tættere knyttet til folks identitet – folks overbevisninger og værdier. Her er hensigten at styrke de over-

bevisninger, personen har (eksempelvis om sine egne job chancer på det danske arbejdsmarked) samt de positive værdier, som personen knytter til det at være i arbejde.

Kognition vedrører erkendelse, perception, tænkning. Det vil sige, at når vi arbejder kognitivt, er vi optagede af de måder, som folk tænker og opfatter verden på gennem specifikke "filtre" (som både er kulturelt og individuelt skabte). Disse "filtre" er formet af specifikke livserfaringer, erindringer, værdier, kulturelle forståelser og personlige overbevisninger.

Det kognitive motivationsarbejde er bl.a. baseret på forskning indenfor den kognitive psykologi og antropologi, der viser, at det, som dybest set motiverer folk til at handle, er overbevisninger og værdier. Eksempelvis er folk ikke motiverede til at søge jobs, medmindre de har en positiv overbevisning (dvs. tror på), at det vil lykkes dem at komme i arbejde, og samtidig har nogle positive værdier knyttet til det at arbejde.

Coaching kan beskrives som en dialogform, hvor et andet menneske hjælpes med at:

- Blive bevidst om sine ønsker, håb og drømme
- Opstille klare og motiverende mål
- Fokuserer på ønske-scenarier og løsninger (frem for forhindringer og barrierer)
- Aktivere egne ressourcer, talenter og potentialer
- Tage ansvar for sit eget liv/fremtid

2.2 Projektets målgrupper

Projektet har to målgrupper. **Projektets primære målgruppe** er ved projektets start 28 ledige indvandrer- og flygtningekvinder bosiddende i Rødovre Kommune. Kvinderne er kontanthjælpsmodtagere i matchgruppe 3 og 4. Grundet forskellige frafald primært i starten af projektperioden (sygemelding, barsel og flytning) ender den primære målgruppe ud med at være 23 kvinder.

Kvinderne fordeler sig på flere nationaliteter, men flest fra Somalia. Dernæst er de største nationalitetsgrupper fra Mellemøsten og Tyrkiet. Resten af kvinderne kommer fra forskellige lande i Afrika (Sudan, Gambia, Marokko og Mozambique) og nogle få fra Østeuropa og Rusland.

Aldersmæssigt ligger de fleste af kvinderne i aldersgruppen 30-50 år. De fleste, dvs. godt halvdelen er mellem 30-40 år, mens cirka en tredjedel er mellem 40-50 år.

Størstedelen har ingen ordinær arbejdserfaring, hverken i hjemlandet eller i Danmark.

Uddannelsesmæssigt dækker kvinderne et bredt spektrum. Højest gennemførte uddannelse, enten fra hjemlandet eller Danmark, ser således ud:

- 18 % har ingen skolegang udover sprogskole i Danmark
- 13 % har gennemført 3-5 års skolegang
- 17 % har gennemført 6-8 års skolegang
- 39 % har gennemført 9-12 års skolegang
- 13 % har gennemført en videregående akademisk uddannelse, alle i hjemlandet

En stor del af kvinderne (68 %) er fraskilte og enlige forsørgere. Næsten alle kvinderne (79 %) har børn under 18 år. Blandt de enlige forsørgere har hele 69 % mindst 3 børn under 18 år.

Til billedet hører også, at kvinderne har haft ophold i Danmark forholdsvis længe. 83 % har boet i Danmark i mere end 10 år og 17 % i mere end 7 år. Kvinderne har været på offentlig forsørgelse i samtlige de år, de har boet i Danmark.

Kvindernes mest fremtrædende barrierer i relation til arbejdsmarkedet er manglende faglige og praktiske kvalifikationer, og for en dels vedkommende herunder svage dansksproglige kompetencer. Derudover er svage sociale netværk og en hverdag præget af mange forpligtelser som enlig forsørger også en barriere for mange af kvinderne. Dertil kommer, at en del af kvinderne har forskellige helbredsproblemer.

Projektets sekundære målgruppe er 17 motivationsaktører (sagsbehandlere, vejledere og integrationsmedarbejdere) fra Rødovre Jobcenter, som alle deltager i et længerevarende efteruddannelsesforløb i kognitivt og coachende motivationsarbejde i løbet af projektperioden. 14 af disse medarbejdere gennemfører hele kursusforløbet (bestående af 12 kursusdage).

Seks af medarbejderne (fem vejledere og én integrationsmedarbejder) udgør projektets "primære coach gruppe", idet det bliver deres opgave at gennemføre coachende motivationsforløb for de ledige kvinder fra den primære målgruppe. Disse seks medarbejdere får løbende faglig supervision i processen.

2.3 Projektforløb

Projektets overordnede mål er at fremme motivationen for at komme i arbejde hos langtidsledige indvandrer- og flygtningekvinder fra match gruppe 3 og 4 ved at bruge det kognitive og coachende motivationsarbejde som metode, og herigennem få bragt kvinderne tættere på arbejdsmarkedet og så vidt muligt i job. Tanken i projektet er at nå målet gennem en grundig efteruddannelse af de professionelle på Jobcentret i kognitivt og coachende motivationsarbejde og herefter en direkte implementering af de nye metoder i praksis igennem coachende motivationssamtaler med de ledige kvinder.

Projektforløbet består af følgende kerneaktiviteter:

1. **Efteruddannelse for de professionelle**
(12 dages kursusforløb i kognitivt og coachende motivationsarbejde fordelt over fire moduler á tre dage).
2. **Øvegrupper**
(hvor de professionelle selvstændigt træner de nye metoder minimum én gang mellem kursusmodulerne).
3. **Individuelle coachende motivationssamtaler**
(den enkelte ledige kvinde modtager minimum tre coachende samtaler med sin vejleder á op mod 1½ times varighed per måned. Motivationssamtalerne strækker sig over en længere periode, om nødvendigt op til 6 måneder)³.
4. **Faglig supervision**

³ Kommer kvinden i arbejde før end der er gået seks måneder, afsluttes coachforløbet først, når kvinden har fået to coachende samtaler med sin personlige vejleder eller integrationsmedarbejder, efter at hun er kommet ud på arbejdspladsen.

(de professionelle modtager individuel supervision på deres coachende arbejde én gang om måneden og ligeledes kollektiv supervision én gang om måneden).

5. **Kollektive coaching aktiviteter**

De ledige kvinder deltager som samlet gruppe i fire hel-dags workshops, ledet af projektlederen, omkring følgende emner:

- Fremtidsdrømme (m.h.t. job og evt. uddannelse)
- Værdier – hvorfor er det vigtigt/hvad er gevinsten ved at komme i arbejde?
- Sammenhæng mellem familieliv og arbejdsliv
- Kvalifikationer – hvad er jeg god til og hvad vil jeg gerne kunne?
- Jobsøgning og jobsamtaler

6. **Praktikforløb eller anden job prøvning** på virksomheder for de ledige kvinder.

2.4 Nye kompetencer

I efteruddannelsesforløbet er medarbejderne blevet trænet i såvel grundlæggende som mere avancerede coachende metoder og principper. Vigtige metodiske redskaber i det kognitive og coachende motivationsarbejde er specifikke *anerkendende, løsningsfokuserede, ansvarsbevidstgørende samt kognitive samtale- og spørgeteknikker* hentet fra **NLP** (Neuro Lingvistisk Programmering), **Den Løsningsfokuserede Samtale**⁴, **den humanistiske psykologi** (med psykologen

⁴ Jf. Peter De Jong & Insoo Kim Berg: "Løsningsfokuserede samtaler", Hans Reitzels Forlag 2002.

Carl Rogers som primær inspirator) samt den **systemiske tænkning**.

Kursusforløbet tager afsæt i en refleksion over og en indarbejdelse af syv grundlæggende forudsætninger i det kognitive og coachende motivationsarbejde (se nedenfor). Disse forudsætninger udtrykker et bestemt menneskesyn.

Vigtige forudsætninger:

1. Der er altid en positiv intension bag enhver adfærd.
2. Mennesker gør altid det bedste de kan i forhold til de ressourcer, de har til rådighed.
3. Mennesker handler ud fra deres "model af verden" (deres opfattelser, overbevisninger, erindringer, værdier m.v.).
4. Det menneske, jeg står overfor, er eksperten i sit eget liv.
5. Mennesker har flere ressourcer til rådighed, end de er bevidste om.
6. Positive forandringer fremkommer ved at få adgang til sine ressourcer.
7. Betydningen af min kommunikation er den respons, jeg får, uanset mine intentioner.

Medarbejderne er blevet trænet i en lang række grundlæggende coachende metoder, der sætter dem i stand til at:

- ❖ Skabe en god, tillidsfuld og anerkendende kontakt og relation til borgeren.
- ❖ Hjælpe borgeren med at orientere sig hen imod det, boret gerne vil opnå, i stedet for at være overfokuseret på vanskeligheder og barrierer.
- ❖ Aktivere ressourcer og potentialer hos borgeren, der i en given situation selv har svært ved at få øje på dem.
- ❖ Få borgeren til selv at tage ansvar for at skabe de ønskede forandringer i sit liv.
- ❖ Lytte aktivt og stille nysgerrige, uddybende spørgsmål.
- ❖ Give konstruktiv feedback.

Derudover er medarbejderne blevet trænet i mere avancerede metoder, der handler om:

- ❖ Hvordan man forholder sig til en situation, hvor den borger, man coacher, tilsyneladende ikke selv har et ønske om at komme i arbejde.
- ❖ Hvordan man på en etisk forsvarlig måde forvalter sin egen rolle som både myndighedsperson og coach.
- ❖ Hvordan man imødekommer indvendinger og kritik positivt.
- ❖ Hvordan man forebygger konflikter og takler dem, når de opstår.
- ❖ Hvordan man "parkerer" egne forstyrrende følelser (såsom irritation, frustration, utålmodighed m.v.), og bliver i stand til at fastholde sin professionalisme i den coachende samtale.
- ❖ Hvordan man styrker menneskers motivation i forhold til at blive selvforsørgende ved at arbejde direkte med deres værdier.

- ❖ Hvordan man inddrager fortid og fremtid, for derigennem at skabe motivation i nuet.
- ❖ Hvordan man afdækker begrænsende overbevisninger både hos sig selv og borgeren, og opbygger mere positive overbevisninger hos borgeren omkring egen arbejdsevne og muligheder på det danske arbejdsmarked.

3. Projektets resultater

Dette kapitel undersøger i hvilken grad projektets overordnede mål i relation til den primære målgruppe er blevet opfyldt. Det undersøges desuden i hvilken grad de seks medarbejdere har fundet det relevant at anvende de nye metoder, og hvilke specifikke metoder, de i *særlig* grad oplever, har gjort en positiv forskel i motivationssamtalerne med de ledige kvinder. Afslutningsvist undersøges det også, hvad der eventuelt har været udfordrende eller hæmmende for implementeringen af projektet.

Projektets succeskriterier blev i opstartsfasen formuleret af Mhtconsult i samarbejde med Rødovre Jobcenter. Succeskriterierne er sat op nedenfor, og der skelnes mellem kvantitative (umiddelbart målbare) og kvalitative (tolkningsbaserede) succeskriterier, ligesom der skelnes mellem succeskriterier for henholdsvis den primære og den sekundære målgruppe.

3.1 Kvantitative resultater

Overordnet mål

At fremme motivationen for at komme i arbejde hos de deltagende indvandrer- og flygtningekvinder ved at bruge

det kognitive og coachende motivationsarbejde som metode, og herigennem få bragt kvinderne tættere på arbejdsmarkedet og så vidt muligt i job.

Kvantitative succeskriterier vedr. primær målgruppe

1. 70-80 % af de ledige kvinder fra den primære målgruppe kommer i virksomhedspraktik i privat eller offentlig virksomhed i løbet af projektperioden.
2. 40 % af kvinderne fra den primære målgruppe opnår ansættelse med løntilskud løbet af projektperioden.
3. 25 % af kvinderne fra den primære målgruppe opnår ordinær ansættelse i privat eller offentlig virksomhed i løbet af projektperioden.

1. 70-80 % af de ledige kommer i virksomhedspraktik løbet af projektperioden.

I løbet af projektperioden er 22 % af de ledige kvinder fra den primære målgruppe kommet i virksomhedspraktik og alle i offentlige virksomheder (børnehaver, plejehjem og kommunal rengøring). I to tilfælde er virksomhedspraktikken led i et længerevarende rengøringskursus, som kvinderne deltager i (dvs. kombineret skolegang og virksomhedspraktik).

Ved afslutning af projektet har tre af de ledige kvinder været indstillet til praktik igennem en længere periode, men det er uklart, hvornår praktikpladserne til disse kvinder bliver fundet, da det ligger på virksomhedskonsulenternes bord.

2. 40 % af de ledige opnår ansættelse med løntilskud løbet af projektperioden.

9 % af de ledige kvinder fra den primære målgruppe har opnået ansættelse med løntilskud, og i begge tilfælde (det drejer sig om to kvinder) er kvinderne efterfølgende blevet ansat i et ordinært job på samme arbejdsplads (i en tøjforretning og i et køkken). Dette er sket i løbet af projektperioden, hvorfor disse kvinder indgår i statistikken for de kvinder, der i løbet af projektet har opnået ordinær beskæftigelse (jf. nedenfor).

3. 25 % af de ledige opnår ordinær ansættelse i løbet af projektperioden.

30 % af de ledige kvinder fra den primære målgruppe har opnået ordinær ansættelse i løbet af projektperioden. Det drejer sig om syv kvinder, der er blevet ansat i stillinger, der alle matchede deres egne ønsker – nemlig som henholdsvis kantinedarbejder (1), lærervikar (1), guide (1), syerske og tøj ekspedient (1), køkkenassistent (1) og rengøringsmedarbejdere (2).

Kvinderne har forskellig nationalitets- og uddannelsesmæssig baggrund. Der er med andre ord intet klart mønster i forhold til, hvilke kvinder, der har opnået ordinær ansættelse. Kvinderne kommer fra henholdsvis Mozambique, Rusland, Somalia, Irak og Tyrkiet. Én har en videregående akademisk uddannelse, mens en anden slet ingen skolegang har, og en tredje kun har fire års skolegang bag sig. De øvrige kvinder har gennemsnitligt ni-ti års skolegang bag sig.

Herudover er **9 % af kvinderne fra den primære målgruppe kommet i gang med en uddannelse**. Uddannelse var ikke noget, der var opsat succeskriterier for ved projektets start, men resultatet må alligevel betegnes som en suc-

ces, idet uddannelse bidrager til at bringe de pågældende kvinder et væsentligt skridt nærmere arbejdsmarkedet. Det drejer sig dels om en kvinde, der er startet 9. klasse med henblik på at kvalificere sig til at søge ind på social- og sundhedshjælper uddannelsen, og dels om en kvinde, der i løbet af projektperioden er kommet i gang med - og har gennemført - et for-kursus til social- og sundhedshjælper uddannelsen. (Sidstnævnte kvinde har efterfølgende fået deltidsarbejde som vikar på plejehjem, og venter nu på at starte på selve sosu-uddannelsen).

3.2 Det samlede billede (kvantitativt)

Samlet set er **61 % af kvinderne** fra den primære målgruppe (svarende til 14 personer i alt) kommet enten i ordinært job eller et væsentligt skridt nærmere arbejdsmarkedet i løbet af projektperioden via uddannelse eller virksomhedspraktik, eventuelt kombineret med kursus.

39 % af kvinderne (svarende til 9 personer i alt) har ikke opnået at komme i job eller i nogle af ovennævnte jobskabende foranstaltninger i løbet af projektperioden. Blandt denne gruppe er:

- Tre kvinder indstillet til praktik, og det forventes at Jobcentrets virksomhedskonsulenter finder en praktikplads til dem snarest.
- To kvinder anses for aktuelt at mangle de fornødne fysiske eller psykiske ressourcer for at kunne klare en virksomhedspraktik.
- Én kvinde arbejdes der videre med, med henblik på at finde ansættelse eller praktik.

- Én kvinde, der er højtuddannet fra sit hjemland har endnu ikke haft held til at finde et job indenfor sit eget uddannelsesområde (revision), på trods af at hun har søgt meget proaktivt i projektperioden, og hendes vejleder ligeledes har forsøgt at skaffe hende en relevant praktikplads. Kvinden har tidligere været i virksomhedspraktik i en stor revisionsvirksomhed i Danmark. Kvinden taler godt dansk. Hun overvejer nu at rejse tilbage til sit hjemland, for at få job der, eller tage en yderligere uddannelse (indenfor sit fagområde) i Danmark.

3.3 Kvalitative resultater

Overordnet mål
At fremme motivationen for at komme i arbejde hos de deltagende indvandrer- og flygtningekvinder ved at bruge det kognitive og coachende motivationsarbejde som metode, og herigennem få bragt kvinderne tættere på arbejdsmarkedet og så vidt muligt i job.
Kvantitative succeskriterier vedr. primær målgruppe
1. Størstedelen af de ledige kvinder fra den primære målgruppe har opbygget en positiv overbevisning om (dvs. tror selv på), at det vil lykkes dem at komme i arbejde og/eller at det vil lykkes dem at fastholde det job, de har fået.

2. Størstedelen af de ledige kvinder fra den primære målgruppe anvender en mere proaktiv jobsøgningsstrategi end de gjorde ved projektets start, forstået på den måde, at de langt mere selvstændigt tager initiativ – og er selv-motiverede – i forhold til at søge jobs.

1. **Størstedelen af de ledige har opbygget en positiv overbevisning om, at det vil lykkes dem at komme i arbejde og/eller at det vil lykkes dem at fastholde det job, de har fået.**

Det kan konstateres, at godt og vel halvdelen af de ledige kvinder i projektet har udviklet en mere positiv overbevisning om deres egne muligheder for at komme i arbejde, end de havde ved projektets start. Fælles for disse kvinder er, at de ved afslutningen af projektet alle enten er kommet i arbejde, i virksomhedspraktik eller har påbegyndt uddannelse.

Knap halvdelen af kvinderne i den primære målgruppe synes til gengæld ikke at have fået påvirket deres tro på egne muligheder i løbet af projektet, den er med andre ord uforandret. Det er dog ikke ensbetydende med, at de har en manglende tro på mulighederne. Eksempelvis er der fire af disse kvinder som ved starten af projektet i ret høj grad tror på, at det vil lykkes dem en dag at komme i arbejde. Der er ingen af de ledige kvinder i projektet, som har fået en mindre tro på egne muligheder i løbet af projektperioden.

2. **Størstedelen af de ledige anvender en mere proaktiv jobsøgningsstrategi end de gjorde ved projektets start, forstået på den måde, at de langt mere selv-**

stændigt tager initiativ – og er selvmotiverede – i forhold til at søge jobs.

Det kan konstateres, at godt og vel halvdelen af de ledige kvinder i projektet (og vel at mærke de *samme* kvinder, som har udviklet en mere positiv tro på deres egne muligheder; jf. ovenfor) samtidig har udviklet en mere selvstændig og initiativrig adfærd i forhold til at komme i arbejde. Flere er eksempelvis begyndt at søge jobs uopfordret på egen hånd, og i hvert fald to kvinder er begyndt at aflevere deres jobsøgninger personligt til arbejdsgivere i stedet for at sende dem med posten (efter råd fra deres vejleder/personlige coach). Ingen af de øvrige kvinder i projektet er blevet mindre proaktive i deres jobsøgningsadfærd, end de var ved starten af projektet – til gengæld må det konstateres, at de i udgangspunktet stort set ikke tog noget selvstændigt initiativ til at søge jobs.

Disse kvalitative resultater er interessante, fordi det bekræfter den antagelse, som projekt Tro på mulighederne er baseret på (og som er understøttet af forskning indenfor såvel den kognitive psykologi og antropologi); nemlig at overbevisninger grundlæggende styrer vores motivation til at handle. Resultaterne viser således, som antaget, at der er en tæt sammenhæng mellem folks overbevisninger (det de tror på, kan lade sig gøre eller ikke lade sig gøre) og deres handlinger i praksis. Personerne, som udvikler en positiv overbevisning om, at det vil lykkes dem at komme i arbejde, er motiveret til selvstændigt og på eget initiativ at søge jobs (og gør det), mens de, der omvendt har en begrænsende overbevisning om, at det *ikke* (eller formentlig ikke) vil lykkes dem at komme i arbejde, ikke søger jobs.

3.4 Det samlede billede (kvalitativt)

Medarbejderne har kunnet afdække, at størstedelen (mere end 2/3) af de ledige kvinder i projektet allerede ved projektets start havde en arbejdsidentitet eller i hvert fald synes at orientere sig hen imod en **arbejdsidentitet**. Det vil sige, at medarbejderne har vurderet, at kvindens selvopfattelse og syn på egne sociale roller rækker ud over det at være kvinde og eventuelt mor, og altså også opfatter en social rolle som potentiel arbejdstager på det danske arbejdsmarked. På dette punkt har der således været et godt udgangspunkt for de fleste af kvinderne i forhold til at få dem bragt tættere på arbejdsmarkedet.

Medarbejderne har ligeledes gennem deres coachende samtaler med kvinderne kunnet konstatere at så godt som alle kvinderne dybest set knytter nogle **positive værdier** til et liv som arbejdstager. Det kan være f.eks. penge, frihed, stolthed, selvstændighed, socialt samvær med andre m.v. De synes med andre ord, at det er *vigtigt* for dem at komme i arbejde. I nogle tilfælde har dette været en overraskende erkendelse for medarbejderne at opdage, at deres borgere (som de ofte kendte i forvejen) faktisk dybest set er motiverede i forhold til at komme i arbejde. Værdier er det, der motiverer os mennesker. Vi skal synes, at noget er værdifuldt, for at være motiveret til at bevæge os hen imod det.

Samtidig kan det konstateres, at der for cirka halvdelen af kvinderne i projektet oven i købet er sket *en positiv progression* på dette punkt igennem coach forløbet. Cirka halvdelen af kvinderne tillægger det således større og større værdi at komme i arbejde, som coach samtalerne skrider frem. Dette resultat skal formentlig tilskrives det faktum, at medarbejderne har arbejdet meget bevidst med værdi-

spørgsmål i de coachende samtaler, og at en del af kvinderne som følge heraf er blevet mere bevidste om egne arbejdsværdier.

Det samlede billede fortæller altså, at der over den periode på seks måneder, hvor coach samtalerne er blevet gennemført, er sket en markant positiv progression for cirka halvdelen af kvinderne i projektet på følgende punkter:

- **Øget motivation i forhold at komme i arbejde** (det er blevet mere og mere vigtigt)
- **Øget tro på egne muligheder for at komme i arbejde**
- **Mere proaktiv jobsøgningsadfærd.**

3.5 Medarbejdernes kompetenceudvikling

Her vurderes den progression, der har fundet sted for de seks medarbejdere, som har varetager de coachende motivationssamtaler med de ledige kvinder i projektet.

Overordnet mål

At fremme motivationen for at komme i arbejde hos de deltagende indvandrer- og flygtningekvinder ved at bruge det kognitive og coachende motivationsarbejde som metode, og herigennem få bragt kvinderne tættere på arbejdsmarkedet og så vidt muligt i job.

Kvalitative succeskriterier vedr. sekundær målgruppe

De 6 professionelle, som varetager de individuelle coaching forløb med de ledige kvinder fra den primære målgruppe, har tilegnet sig de kognitive og coachende metoder på så højt et indlæringsniveau, **at de er i stand til at anvende metoderne fleksibelt og selvstændigt i samtalerne med den enkelte borger.** Dvs. at de:

1. Er i stand til selvstændigt at *vurdere*, hvilke af metoderne/redskaberne, der er hensigtsmæssige at bruge undervejs i den konkrete samtale situation.
2. Ved hjælp af kognitive spørgeteknikker er i stand til at: **(a)** afdække borgerens overbevisninger om egne jobmuligheder på det danske arbejdsmarked, **(b)** eliminere eventuelle begrænsende overbevisninger hos borgeren og i stedet **(c)** opbygge positive overbevisninger hos borgeren om dennes muligheder for at komme i arbejde.

De seks kerne medarbejdere, som varetager de coachende motivationssamtaler med de ledige kvinder fra den primære målgruppe, har helt overordnet været både begejstrede over og meget motiverede i forhold til at anvende de nye metoder i samtalerne med borgerne. Medarbejderne har tilmed tilegnet sig de kognitive og coachende metoder på så højt et niveau, at de er blevet i stand til at anvende metoderne fleksibelt og selvstændigt i samtalerne med den enkelte borger. Det fremgår tydeligt af den måde, de har udført samtalerne på og den måde, de har reflekteret over deres metodevalg, dilemmaer m.v. i den individuelle og

kollektive supervision. Lad os se nærmere på opfyldelsen af de to specifikke succeskriterier.

1. Medarbejderne er i stand til selvstændigt at vurdere, hvilke af metoderne, der er hensigtsmæssige at bruge undervejs i den konkrete samtale situation.

Medarbejderne mestrer metoderne i en grad, så de tydeligvis er i stand til selvstændigt at vurdere, hvilke metoder, der er hensigtsmæssige at bruge hvornår. Eksempelvis "fanger" de den chance, der opstår til at gribe fat i og spørge uddybende til borgerens værdier, når disse pludselig bliver bragt op i samtalen.

Eksempel:

Samtalen har varet ca. 10 minutter og har indtil dette tidspunkt mest kredset om de problemer, borgeren oplever hun står med. Hun har talt om sin dårlige økonomi og den træthed, hun oplever på grund af den medicin, hun tager. Hun har også givet udtryk for, at hun gerne vil gerne i arbejde, men at hun tænker, hun er for syg og træt til det. Borgeren har mistet sin mand indenfor det sidste år, og i samtalen er der også blevet talt om borgerens sorg og hendes børns reaktion på tabet.

Vejleder: *Der er en del ting, du skal forholde dig til, kan jeg godt høre. Dine børn, din sukkersyge og din økonomi....Hvad tænker du, der skal til, for at få det bedre?*

Borger: Jeg ved ikke....

Vejleder: *Jeg synes du er et meget stærkt menneske. Selvom du har alle de her bekymringer, så er du altid smilende og imødekommende....*

Borger: Jeg vil gerne stå på egne ben.

Vejleder: *Hvad betyder det for dig?*

Borger:klare tingene selv...

Vejleder: *Hvad gør det ved dig, at du står på egne ben og klarer tingene selv? Hvad betyder det for dig? Og for dine børn?*

Det er i det hele taget talrige gange blevet observeret i forbindelse med den individuelle supervision, hvor projektleder og coach har siddet med som observatør i konkrete borger-samtaler, at medarbejderne selvstændigt er i stand til at vurdere, hvilke metoder der er hensigtsmæssige at bruge. F.eks. er det blevet observeret, at de på en hensigtsmæssig måde er i stand til at vurdere:

- Hvornår det er tid til at stille løsningsfokuserede spørgsmål (når der er blevet lyttet tilstrækkeligt til borgerens oplevelse af sinde nuværende problemer).
- Hvornår det er tid til at hjælpe borgeren med at "parkere" et problem (lægge det til side) for dernæst at kunne bevæge sig hen imod et positivt ønske (mål scenarium).
- Hvornår det er vigtigt, at de som professionel selv gør en bevidst, mental indsats for at "parkere" egne forstyr-

rende følelser, som opstår i relation til borgeren, f.eks. utålmodighed eller irritation.

- Hvornår borgeren er i kontakt med indre ressourcer, og så stoppe op og spørge uddybende ind til dem (f.eks. værdier, positive erindringer, tidligere succeser mv.).

Et særligt tiltag synes at have styrket denne evne hos medarbejderne til selvstændigt at vurdere, hvornår det er tid til at bruge, hvilke metoder; nemlig indlæggelse af en kort pause i samtalen. Medarbejderne er blevet anbefalet at lægge en pause ind undervejs i samtalen, hvis de er i tvivl om, hvordan de bedst muligt kommer videre i samtalen⁵. Medarbejderen har i vid udstrækning valgt at benytte sådanne pauser. Borgeren er venligt blevet sendt ud af kontoret, og er f.eks. blevet tilbudt en kop kaffe i venterummet, og medarbejderen har imens haft tid til at reflektere over, hvad samtalen hidtil har kredset om, og hvilke metoder der nu kan bringe samtalen videre i den mest positive retning. Disse pauser har været særdeles konstruktive.

Lad os herefter se nærmere på opfyldelsen af det andet succeskriterium.

- 2. Medarbejderne er i stand til ved hjælp af kognitive spørgeteknikker at (a) afdække borgerens overbevisninger om egne jobmuligheder, (b) eliminere eventuelle begrænsende overbevisninger og i stedet (c) opbygge alternativer positive overbevisninger hos borgeren.**

⁵ Bl.a. inspireret af Peter De Jong & Insoo Kim Berg: "Løsningsfokuserede samtaler", Hans Reitzels Forlag 2002.

Medarbejderne er i forbindelse med den skriftlige rapportering blevet bedt om, efter hver samtale, at vurdere i hvilken grad, borgeren tror på, at det vil lykkes hende at komme i arbejde. Medarbejderne har således haft løbende fokus på borgerens overbevisninger. Efter alt at dømme har medarbejderne udviklet en god evne til at "fange" begrænsende overbevisninger, når de dukker op i samtalen, og udfordre dem ved hjælp af kognitive spørgeteknikker, så borgeren i den proces selv begynder at sætte spørgsmålstejn ved dem.

Overbevisninger er noget, vi mennesker tror på er sandt. Det er fasttømrede forestillinger, om hvordan tingene er og hvad der kan lade sig gøre eller ikke gøre. Medarbejderne er gentagne gange stødt på begrænsende overbevisninger hos borgerne som f.eks. disse:

- "Jeg kan kun arbejde 25 timer"
- "Jeg taler ikke godt dansk" (og kan derfor ikke få et arbejde)
- "Der er ingen chancer for mig" (på arbejdsmarkedet)

Det kognitive overbevisningsarbejde er ikke nemt. Flere medarbejdere har da også i forbindelse med supervisionen givet udtryk for, at de oplever, at det er udfordrende at ændre sådan en begrænsende overbevisning. Men det afgørende er – i første omgang – at man er i stand til at identificere den, og dernæst at man på en åben, nysgerrig (og ikke-dømmende måde) evner at blive ved med at sætte spørgsmålstejn ved dens "sandhed". Der er mange eksempler på, at medarbejderne i høj grad har været i stand til dette.

Eksempel:

Samtalen har i omkring 20 minutter kredset om borgerens store ønske om et arbejde i lufthavnen. Lige gyldigt i hvilket job – rengøring eller hvad som helst. Borgeren har i sit hjemland arbejdet som jurakonsulent i en lufthavn, og hun har meget stærke positive erindringer fra det job. Vejlederen har spurgt uddybende og nysgerrigt ind til disse erindringer, ligesom hun har spurgt ind til, hvad der er så dejligt ved at arbejde i en lufthavn (værdierne). Vejlederen går nu videre og sætter fokus på borgerens egen indsats for at få sådan et job – og så dukker en begrænsende overbevisning op.

Vejleder: *Har du prøvet at søge?*

Borger: Jeg kan ikke.

Vejleder: *Hvorfor er det, du siger "kan-ikke"?*

Borger: Fordi jeg ikke taler godt dansk.

Vejleder: *Hvor ved du det fra? (Vejleder sætter spørgsmålstegn ved overbevisningen)*

Borger: Jeg ved, de siger nej til mig.

Vejleder: *Hvor ved du fra, at de siger nej til dig?*

Borger: Det ved jeg ikke..

Vejleder: *Tror du alle, der arbejder i en lufthavn taler perfekt dansk?*

Borger: Ja, alle mennesker i lufthavnen.

Vejleder: *Ved du det? Alle mennesker?*

Borger: Jeg mangler dansk.

Vejleder: *Hvem har fortalt dig, at du mangler dansk?*

Borger: Jeg tror det...nogle ældre mennesker, jeg talte med engang, de ikke forstå mig. Specielt gamle mennesker forstå mig ikke.

Vejleder: *Så det, du siger, er, at der er nogen, der ikke forstå dig.*

Borger: Ja.

Vejleder: *Så der er faktisk nogen, der sagtens forstå dig?*

Borger: Ja, måske...(her er overbevisningen for alvor blevet "løsnet")

Vejleder: *Tænker du, at dem ude i lufthavnen vil forstå dig?*

Borger: Måske.....Måske kan du hjælpe mig med at finde nogle mennesker i lufthavnen?

Medarbejderne har fået et godt greb om de kognitive spørgeteknikker, som anvendes i bearbejdningen af en begrænsende overbevisning. Hvad der er nok så interessant er, at medarbejderne desuden har ændret *egne* begrænsende

overbevisninger. Flere gange i forbindelse med den individuelle supervision, hvor supervisor/projektleder har siddet med som observatør på konkrete borgersamtaler, har medarbejderen lige før samtalestart fortalt supervisor/projektleder, at denne kvinde "er særlig svær at rykke" eller "hun er den sværeste borger, jeg har". I samtalen har vejlederen så anvendt de anerkendende, løsningsfokuserede, motivationsskabende og coachende metoder, og samtalen har udviklet sig sådan at kvinden er kommet i kontakt med mange af sine ressourcer. F.eks. ved at vejlederen har spurgt ind til kvindens liv i sit hjemland – hendes sociale baggrund, familiens værdier med hensyn til uddannelse og job, drømme og visioner for fremtiden m.v. Ved afslutning af samtalen har vejlederen været overrasket. Det er blevet tydeligt for vejlederen, at kvinden i virkeligheden var særdeles motiveret for at komme i arbejde, og altså slet ikke så svær "at rykke" som antaget.

4. Metodiske overvejelser

4.1 Hvad har især virket fremmende?

Projekt Tro på mulighederne har ikke "kun" til formål at udvikle og afprøve en ny kognitiv og coachende metodik, der kan virke fremmende for langtidsledige borgeres motivation og parathed til at træde ind på arbejdsmarkedet. Det er ligeledes et formål at vurdere, hvilke specifikke metodiske redskaber, der *i særlig grad* synes at gøre en positiv forskel i motivationsarbejdet med de ledige. Dette afsnit kommer med sådan en vurdering. Vurderingen er baseret på observationer fra konkrete borgersamtaler, kollektive supervisionsmøder samt et evalueringsmøde afholdt efter afslutningen af projektet, hvor de seks medarbejdere i fællesskab har reflekteret over, hvad der især har fremmet motivationsarbejdet.



De tre vigtigste metoder, som i særlig grad har fremmet motivationsarbejdet, synes at være:

- **Den anerkendende metode**
- **Den ansvarsbevidstgørende metode**
- **Den værdibaserede metode**

4.1.1 Den anerkendende metode

Medarbejderne er blevet trænet i anerkendende metoder, heriblandt en metode kaldet "spejling", som oprinder fra den humanistiske psykologi og dens grundlægger Carl Rogers. Spejling er en form for aktiv lytning. Det er en proces, hvor man giver en præcis genspejling af indholdet i det, man hører personen sige. Man hverken kommenterer eller vurderer, men er alene et nærværende "spejl", der reflekterer det tilbage, som personen har sagt. Når man spejler, *anerkender*, man den oplevelse, borgeren har af sin egen livssituation. Det kan godt være, at man er enig eller uenig, men man blander ikke sin egen personlige vurdering/tolkning ind i sin anerkendelse.

Formålet med spejling er at skabe tryghed i relationen, og sikre at den anden føler sig set, hørt, mødt og forstået. Spejling er en metode, der også kan bruges til at undgå eller nedtrappe konflikter. Vi kan bruge spejling til "gå med"

en borgers eventuelle modstand i en samtale, frem for at gå imod den. Hvis en borger eksempelvis starter samtalen med at beklage sig over nogle sociale problemer eller smerter (måske med henblik på at gøre vejleder opmærksom på, at hun selv mener, at hun ikke er i stand til at komme ud på arbejdsmarkedet), så er det væsentligt at anerkende (verbalt), at man hører, at det er sådan kvinden lige nu oplever sin livssituation. Når dette oprigtigt er blevet anerkendt – og først herefter – er det muligt at gå videre i retning af en mere løsningsorienteret samtale.

Medarbejderne fremhæver løbende i den kollektive supervision⁶, at den anerkendende metode har en meget stærk og positiv virkning på borgeren og på relationen.

Eksempel:

Én vejleder nævner f.eks., hvordan det at hun var i stand til at anerkende og lytte til borgerens beklagelser (over smerter i ryggen og store problemer med hendes søn) – en meget følelsesladet beretning, hvor borgeren på et tidspunkt begynder at græde - førte til, at hun pludselig kunne lave et (for hende selv meget overraskende) skift i samtalen.

⁶ Den kollektive supervision er blevet afholdt én gang om måneden over en periode på seks måneder. Hver gang er medarbejderne blevet bedt om at fremhæve én god case fra deres coachende motivationssamtaler og metodisk reflektere over, hvad det var, der gjorde at det gik godt. De er ligeledes blevet bedt om at bringe en konkret udfordring fra deres coachende samtaler op, som de ønsker supervision på.

Vejlederen bestræber sig i samtalen på at rumme kvindens historie, lytte og spejle og efter at have gjort det i et stykke tid, spørger hun så borgeren:

"Hvad kunne du godt tænke dig?" (et løsningsfokuseret spørgsmål)

Pludselig bliver samtalen ledt væk fra problemerne og i retning af mål, ønsker og behov. Vejlederen fortæller, at samtalen – til hendes egen overraskelse – fra da af er meget ressource- og løsningsorienteret. Den ender med, at de taler om et konkret jobønske, som kvinden selv finder frem til, at hun har.

Den anerkendende metode omfatter – udover spejling - også en træning i at stille (oprigtigt) nysgerrige og uddybende spørgsmål til det, borgeren siger samt mere non-verbale teknikker til at skabe "rapport". At skabe rapport dækker over det at kunne skabe (eller genetablere) en tillidsfuld og god kontakt til den anden. Medarbejderne oplever selv, at de i stor udstrækning bruger disse redskaber og også at de er bevidste om at bruge dem i situationer, hvor rapporten er i fare for at forsvinde.

Udsagn fra medarbejdere:

"Det jeg har absolut mest glæde af, det er at spørge uddybende og spørge nysgerrigt. Altså når jeg sidder i en situation, hvor jeg enten ikke forstår, hvad det er, der sker med den pågældende, eller hvis jeg i virkeligheden bliver ret nysgerrig, så har jeg nu nogle redskaber til at spørge ind på en måde, så det også skaber trykthed for borgeren. Jeg

glemmer det nogle gange; hvis jeg lige får den dér arrogante attitude på, så kan jeg mærke det lige med det samme. Dét er det også rart at have de her redskaber til at kunne nå at fange det i situationen, og så få skabt den her rapport."

4.1.2 Den ansvarsbevidstgørende metode

Medarbejderne vurderer selv, at denne metode har været markant positiv for motivationsarbejdet med borgerne i projektet.

Den ansvarsbevidstgørende metode bygger på nogle grundlæggende forudsætninger i det kognitive og coachende motivationsarbejde, nemlig at:

- ❖ Det menneske, jeg står overfor, er eksperten i sit eget liv.
- ❖ Mennesker har flere ressourcer til rådighed, end de er bevidste om.
- ❖ Positive forandringer fremkommer ved at få adgang til sine ressourcer.

Medarbejderne er for det første blevet trænet i ansvarsbevidstgørende spørgsmål. Spørgsmål, der eksempelvis kan lyde sådan her:

- *Er det, du vil opnå, noget du selv har indflydelse på?*
- *Hvad kan du selv gøre?*

- *Hvad skal der til (for at du kan få løst dit problem og nå dit mål)?*
- *Hvad har du brug for?*

For det andet er medarbejderne blevet anbefalet at gøre brug af et andet ansvarsbevidstgørende redskab; nemlig at give borgerne "hjemmeopgaver" for imellem samtalerne. F.eks. lød en hjemmeopgave, der blev stillet til en borger ved afslutning af en coach samtale således: "Hvad kan du selv gøre for at finde et arbejde? Tænk over det til næste gang, og tænk også over, hvad der er godt ved selv at søge arbejde".

For det tredje er medarbejderne blevet trænet i at kunne vurdere, hvornår det er hensigtsmæssigt at få borgeren til at tage ansvar for egen forandringsproces, og hvornår det er hensigtsmæssigt, at de som myndighedsperson tager ansvaret for processen. Dette har været det mest udfordrende at håndtere i projektet. At kunne balancere mellem at være både en myndighedsperson (med magt, midler og krav bag sig) og en støttende og anerkendende coach. Emnet er løbende blevet bragt op i supervisionen, og medarbejderne er blevet støttet i at håndtere denne udfordring bl.a. gennem et sæt af etiske spilleregler, der i sin essens handler om at skabe mest mulig klarhed for borgerne omkring 1) formålet med samtalen og 2) vejlederens rolle og funktion.

For det fjerde er medarbejderne blevet trænet i at lægge ansvaret fra sig – en træning, som har taget udgangspunkt i medarbejderens egen mentale indstilling og indre (kropslige og følelsesmæssige) tilstand. Det handler om at kunne læne sig mere tilbage, trække vejret dybt, lytte og være nærværende i stedet for at "tage borgerens byrde på sine skuldre".

Medarbejderne oplever, at de har fået nogle særdeles virkningsfulde redskaber til at ansvarliggøre borgeren, og flere fremhæver, at metoderne i høj grad har påvirket deres egen måde at være til stede på og lede samtalerne med borgerne. Det fremgår bl.a. af udsagnene nedenfor.

Udsagn fra medarbejderne om betydningen af det ansvarsbevidstgørende arbejde:

"Jeg kan virkelig mærke, at det har været positivt for mig, det med at give ansvaret tilbage til borgerne, for jeg kan mærke at jeg er blevet mere afslappet i samtalen. Førhen har det været vigtigt for mig at klare deres problemer, nu er det blevet vigtigere for mig, at de selv bliver klar over deres problemer...så på den måde synes jeg, jeg er blevet mere lydhør i samtalerne. Jeg læner mig mere tilbage og lytter."

"Jeg synes, jeg har skærpet min egen professionalisme ind i, og det har fremmet min egen interesse i samtalerne, og interessen er jo nemlig at få borgeren til at tage ansvar for sit eget liv, og der synes jeg den her metode har været god."

"Det har været rigtig godt den metode, vi har fået til at opbygge en oprigtig nysgerrighed; at det ikke er mig, der sidder som eksperthen, men at det er borgeren, der er eksperthen i sit eget liv – det synes jeg er en rigtig god ting at have med sig."

4.1.3 Den værdibaserede metode

Medarbejderne er blevet trænet i at aktivere borgerens egen motivation og drivkraft i forhold til at komme i arbejde ved at arbejde målrettet med deres værdier. Værdiarbejdet er et meget vigtigt element i motivationsarbejdet, idet det, som motiverer os mennesker til at gøre eller opnå noget i livet dybest set er vores værdier. Ved hjælp af særlige værdispørgsmål har medarbejderne lært, hvordan de sammen med borgeren kan udforske de gevinster (værdier), som borgeren forestiller sig, at hun vil få opfyldt ved at komme i arbejde. Både personligt og i sine relationer, bl.a. i forhold til familien. Det har vist sig, at borgerne i projektet eksempelvis synes det er vigtigt at komme i arbejde, fordi de gennem et arbejde vil opnå:

- o **Stolthed** ved at klare sig selv
- o Glæde ved at være en **positiv rollemodel** for børnene
- o **Input og inspiration** udefra (handler om at komme udenfor hjemmet, få noget positivt udefra og dermed kunne slippe nogle af dagligdagens mange - og ofte sygdomsrelaterede – bekymringer)
- o **Socialt samvær** med kollegaer
- o **Penge** og dermed større forbrugsmuligheder

Medarbejderne er blevet trænet i nysgerrigt at spørge uddybende ind til de værdier, som den pågældende borger har i så stor en grad, at borgeren i denne samtaleproces får aktiveret den indre drivkraft og motivation (dvs. de følelser), der knytter sig til værdierne. Et par eksempler på dette ses i det følgende.

Eksempel 1:

Borger: Jeg vil gerne stå på egne ben.

Vejleder: *Hvad betyder det for dig?*

Borger: At klare tingene selv...

Vejleder: *Hvad betyder det for dig, at du står på egne ben og klarer tingene selv? Hvad betyder det for dig? Og for dine børn?*

(Borgeren fortæller herefter, at det er betydningsfuldt, fordi det vil forbedre hendes og familiens økonomiske situation).

Eksempel 2:

Borger: Det er godt for mig at komme lidt ud...og lave noget andet end alle opgaverne derhjemme. Og møde nogle andre. Det er godt at komme udenfor hjemmet, bare det ikke er for meget.

Vejleder: *Hvordan er det godt?*

Borger: Jeg bliver så træt, når jeg laver alle tingene derhjemme, rengøring og alt...

Vejleder: *Og hvad gør det ved børnene, hvis du kommer ud? Tror du, de kan mærke det på dig, når du har været ude?*

Borger: Børnene er også glade for, at jeg skal i praktik. De er spændte. Og jeg glæder mig (smiler stort) til, at jeg kan fortælle dem hver dag, hvad jeg har oplevet henne i børnehaven (borgeren skal i praktik i en børnehave).

Medarbejderne oplever, at den værdibaserede metode har virket umiddelbart motivationsskabende, og alle har gjort brug af metoden i flere samtaler med deres borgere.

Udsagn fra medarbejder:

"De motiverende værdispørgsmål oplever jeg er noget af det, der virkelig kan rykke, og som jeg traditionelt ikke har brugt så meget før i tiden. Jeg har altid brugt noget med: Hvad kunne du godt tænke dig? Hvad kunne du ønske dig? Men alt for *overordnet* i virkeligheden. Det at man virkelig *dykker* ned i det, det synes jeg virkelig har gjort en forskel. Det er også noget mange borgere aldrig har oplevet før – at blive stillet de spørgsmål fra systemet af."

Medarbejderne giver også udtryk for at den værdibaserede metode har påvirket det ulige magtforhold i relationen i en positiv retning.

Udsagn fra medarbejdere om den værdibaserede metodes betydning for magtforholdet i relationen:

"Hvis jeg skulle udpege én af de ting, som jeg er blevet meget bevidst om, så er det værdispørgsmålene. Det har åbnet op for noget i mig. Altså hvis borgeren har den værdi, så har jeg det nu sådan, at det er sådan, det er. Så kan man altid gå videre og stille spørgsmål til værdierne, og dermed motivere borgeren på hendes egne værdier. Altså, jeg oplever, at der er kommet en større accept af, at det her er *borgerens* værdier. Det er at starte fra borgerens værdier – og ikke mine værdier – og fx motivere dem til at tage et kursus eller en uddannelse eller hvad det er - med udgangspunkt i deres værdier. Accepten er nøgleordet."

"At arbejde på den her måde er virkelig at respektere menneskers rettigheder. Grundlæggende. Man udvider respekten for andre menneskers rettigheder."

"Det er retten til at bestemme over sit eget liv (der er kommet i centrum)."

Udover den anerkendende, den ansvarsbevidstgørende og den værdibaserede metode fremhæver medarbejderne, at det desuden har været særligt fremmede for deres motivationsarbejde med borgerne, at de er blevet mere bevidste om og trænede i:

- (Mentalt) at kunne træde ud i såkaldt **metaposition**, hvor de er i stand til at "parkere" egne forstyrrende følelser. I praksis vil det sige at være i stand til at lægge følelser såsom irritation og utålmodighed "til side", når de opstår i samtalen, og dermed kunne fastholde en konstruktiv professionalisme i samtalen.
- Specifikke spørgetekniske redskaber til at **flytte borgerens fokus på problemer til et fokus på løsninger** (medarbejderne har arbejdet med en specifik løsningsfokuseret samtalemiddel, kaldet "NØGLE" modellen).

4.2 Hvad har virket hæmmende?

Ligesom der er en række metodiske redskaber, der har fremmet projektets resultater (jf. det foregående afsnit), er der ligeledes en række ting, som har hæmmet implementeringen af projektet. Nogle af disse "hæmmere" har været tydelige undervejs i projektet, bl.a. fordi de er blevet italesat af medarbejderne i forbindelse med supervisionen. De har været svære – eller umulige – for projektlederen at gøre noget ved, da de er tæt forbundne med organisatoriske strukturer og vilkår på Jobcentret, som projektet har været underlagt. Ikke desto mindre ville nogle af disse barrierer efter al sandsynlighed kunne nedbrydes i et lignende nyt projekt ved at indtænke de erfaringer, man her har gjort sig. De ting, der har hæmmet implementeringen af projektet er listet i prioriteret rækkefølge nedenfor med det mest centrale først.

"Hæmmere":

1. **Tid**
2. **Ledelse**
3. **Samarbejde med virksomhedskonsulenterne**
4. **Længden af projektet**

Tid. Flere af medarbejderne giver udtryk for, at det har været svært at give projekt Tro på mulighederne den opmærksomhed, som de har ønsket, fordi de er blevet involveret i

andre projekter sideløbende, eller fordi de er blevet tildelt nye arbejdsopgaver på grund af organisatoriske ændringer i Jobcentret undervejs i projektperioden. To af medarbejderne er decideret blevet stress ramte, og har i de afsluttende to måneder af projektperioden slet ikke gennemført coachende borgersamtaler med i alt otte kvinder fra den primære målgruppe. Målsætningen i projektet har været tre samtaler á cirka 1½ times varighed med hver af de ledige kvinder per måned. Det vurderes, at dette har haft betydning for projektets resultater. Lige netop de borgere, der indirekte er blevet berørt af de nævnte medarbejders store arbejdspress, udgør stort set hele den gruppe af borgere, der hverken er kommet i arbejde, virksomhedspraktik eller i gang med en uddannelse i løbet af projektperioden.

Ledelse. Medarbejderne fremhæver på den ene side, at de sætter stor pris på, at der har været en ledelsesmæssig opbakning til at sætte et projekt som Tro på mulighederne i gang. På en anden side oplever medarbejderne, at der har været problemer med den daglige projektstyring. Der har været mange presserende, daglige driftsopgaver, som i perioder for nogle medarbejders vedkommende har taget al tiden fra projektets aktiviteter, og medarbejderne har savnet en daglig projektledelse, der har kunnet tage hånd om og modvirke nogle af disse tidsrelaterede problemer. Deres nærmeste leder er gået på barsel i starten af projektet, og da Jobcentret på samme tidspunkt bliver ramt af en anden leders job ophør (og ingen nye ledere bliver indsat i jobbet i løbet af projektperioden), har den daglige projektstyring været mangelfuld. Det har skabt en del frustration blandt medarbejderne.

Derudover har nogle af medarbejderne savnet, at én person (eventuelt en medarbejder) blev gjort ansvarlig for, at de i

højere grad fik øvet de nye metoder i de aftalte øvegrupper. Tanken i projektet har været, at øvegrupperne skulle være selvorganiserede, men det fremhæves, at en ansvarlig "tovholder" ville have været en god idé, for at sikre, at øvningen blev prioriteret på trods af den store travlhed i jobbet.

Samarbejde med virksomhedskonsulenterne. Det bliver fremhævet, at det hæmmer resultaterne af det coachende motivationsarbejde, at der nogle gange går lang tid med at finde en specifik virksomhedspraktik til en borger, der står motiveret og "klar" til at komme ud på arbejdsmarkedet. Flere af medarbejderne udtrykker i den forbindelse frustration med, at der ikke foregår et mere koordineret og målrettet samarbejde med virksomhedskonsulenterne på Jobcentret. Et andet problem, der bliver fremhævet i forlængelse heraf er, at virksomhedskonsulenterne nogle gange finder en praktikplads, som ikke matcher borgerens ønsker, som er blevet afklaret igennem motivationsarbejdet. Medarbejderne gør opmærksom på, at denne problematik også var til stede før projektet. Tro på mulighederne blev sat i gang.

En medarbejder udtrykker sin frustration således:

"Jeg føler mig utroværdig overfor mine borgere, når de siger klart til mig "jeg vil arbejde", og jeg så tager det næste skridt og siger til dem "ok, vi vil finde et arbejde", og så *dør* den hos virksomhedskonsulenterne! Det er et stort problem! Der sker intet, eller de sender dem ud nogle steder, som ikke matcher deres ønske, som de er blevet afklaret med i samtalen."

En anden medarbejder siger:

"Det er det samme, jeg oplever, og derfor finder jeg selv praktikstederne".

Længden af projektet. Flere medarbejdere forestiller sig, at det ville have været nemmere at leve op til projektets målsætninger om hyppige skriftlige rapporteringer og coachende samtaler med borgerne, hvis projektperioden havde været lidt kortere. Motivationen var enorm høj i starten af projektet (de første 6 måneder), hvor kursusmodulerne blev afholdt – sidst i projektperioden blev det derimod for flere en krævende udfordring at finde tid til at gennemføre alle projektets tilsigtede aktiviteter i en travl hver dag. Et forslag fra en af medarbejderne går på, at man i et andet tilsvarende nyt projekt lagde nogle flere kursusmoduler ind senere i processen (for at "holde dampen oppe", som medarbejderen udtrykker det), og at man eventuelt afholdt de fire kursusmoduler over en kortere periode. I projektet blev de fire kursusmoduler afholdt med 4-5 ugers interval.

4. Samlet konklusion

I løbet af de måneder, som de ledige kvinder fra den primære målgruppe er blevet coachet af deres vejleder (op til seks måneder) er følgende resultater opnået.

30 % af de ledige indvandrere- og flygtningekvinder har opnået ordinær ansættelse. Det drejer sig om syv kvinder, der er blevet ansat i stillinger, der alle matchede deres egne jobønsker. Det må konkluderes at være et fint resultat (bedre end forventet – succeskriteriet var 25 %).

Da projektet ikke har en kontrolgruppe (der findes i projektperioden ikke en tilsvarende borgergruppe fra match gruppe 3 og 4 på Rødovre Jobcenter), er det ikke umiddelbart muligt at sammenligne dette tal med resultaterne fra en beskæftigelsesindsats, som ikke involverer coachende motivationssamtaler. I stedet kan der eventuelt skeles til de resultater, som man på landsplan har opnået i forbindelse med "Ny chance for alle". Sådan en sammenligning må naturligvis tages med visse forbehold, idet der her er tale om en væsentlig større og bredere målgruppe af ledige. "Ny chance for alle" er en målrettet beskæftigelsesindsats som blev gennemført over en toårig periode (juli 2006 til juli 2008) for alle kontant- og starthjælpsmodtagere, der har været passive i 65 ud af de seneste 69 uger. Der er ikke tale om en indsats baseret på samtaler som i projekt "Tro på mulighederne!", men derimod på allerede eksisterende aktiverings- og uddannelsesindsatser. Beskæftigelsesministerens mål for indsatsen var, at 25 % af gruppen kom i job eller i gang

med en uddannelse. Det lykkedes for 20 % over den toårige periode.

Samlet set er hele 61 % af kvinderne fra den primære målgruppe i projekt "Tro på mulighederne!" (svarende til 14 personer i alt) kommet enten i ordinært arbejde eller et væsentligt skridt nærmere arbejdsmarkedet i løbet af projektperioden via uddannelse eller virksomhedspraktik, eventuelt kombineret med kursus.

Samtidig har godt og vel halvdelen af de ledige kvinder fra den primære målgruppe i løbet af projektperioden udviklet en mere positiv tro på deres egne muligheder på det danske arbejdsmarked (dvs. en udtalt mere positiv overbevisning om egne muligheder), end de havde ved projektets start. Samtidig har lige netop disse kvinder udviklet en job-søgningsadfærd, der er mere ihærdig og ofte involverer flere uopfordrede ansøgninger. Dertil kommer, at cirka halvdelen af kvinderne er blevet mere motiverede i forhold til at komme i arbejde. De er således igennem samtalerne blevet mere bevidste om og afklarede med de gevinster (værdier), som de forestiller sig, at de - og deres børn - vil opnå, ved at de kommer i arbejde.

Projektet har samlet set nået langt størstedelen af sine mål. På ét punkt er der som nævnt tilmed opnået et bedre resultat end forventet (nemlig antallet af kvinder, der er kommet i ordinær beskæftigelse). Samtidig er der mulighed for, at projektaktiviteterne får endnu større gennemslagskraft på sigt, idet medarbejderne giver udtryk for, at de er meget motiverede i forhold til fortsat at bruge de kognitive og coachende redskaber i motivationsarbejdet med deres borgere. Både overfor de borgere i projektet, der stadig ikke er kommet i arbejde, og i forhold til øvrige borgere.

Der er altså ikke tale om, at medarbejderne stopper med at bruge de nye metoder, blot fordi projektet ophører. F.eks. siger én af medarbejderne fra den primære coach gruppe (og udtrykker en generel holdning i gruppen):

"For mig er det her et "point of no return". Nu er det bare et spørgsmål om at blive endnu bedre; bruge det og gå videre med det....(medarbejder)"

Der er ledelsesmæssig opbakning på Jobcentret til at fastholde og yderligere forankre de nye metoder mere bredt i organisationen. Ved projektets afslutning er der således på medarbejdernes eget initiativ og opfordring blevet afholdt et to-dages genopfriskningskursus i det kognitive og coachende motivationsarbejde for samtlige 14 medarbejdere, der gennemførte det 12 dages kursus i projektets startfase.

Der, hvor projektet ikke har virket så godt, skyldes det primært manglende ledelsesmæssig opfølgning på og sikring af, at de planlagte aktiviteter i projektet er blevet gennemført og ikke så kraftigt udfordret af andre igangsatte projekter og - det dertil relaterede - generelle tidspres. Overordnet har der været en svær kobling mellem projektaktiviteter og stort tidsmæssigt pres i hverdagen.

Afslutningsvis kan det konkluderes, at projektets antagelse om, at det at arbejde bevidst og målrettet med menneskers værdier og overbevisninger (i forhold til at komme i arbejde) har en positiv effekt på deres job motivation og jobsøgningsadfærd, langt hen ad vejen holdt. Resultaterne viser, som antaget, at der er en tæt sammenhæng mellem folks overbevisninger (det de tror på, kan lade sig gøre eller ikke lade sig gøre) og deres handlinger i praksis. De ledige kvin-

der, som i løbet af de coachende motivationsamtaler har udviklet en mere positiv overbevisning om, at det vil lykkes dem at komme i arbejde, og som samtidig i dette forløb er blevet mere afklarede med de positive værdier, som de knytter til et arbejde, har samtidig udviklet en mere proaktiv jobsøgningsadfærd. Og i flere tilfælde har det først til, at de er kommet i job.

5. Perspektivering

Det er ikke alene hensigtsmæssigt og effektivt at anvende kognitivt og coachende motivationsarbejde i relation til ledige med indvandrer- og flygtningebaggrund, endside alene i forhold kvinder, som det har været tilfældet i projekt "Tro på mulighederne!". Metodikken er relevant i forhold til alle ledige, og i særdeleshed i forhold til langtidsledige borgere. Mennesker, der har været ledige i årevis, har nemlig ofte - af forskellige årsager - udviklet nogle begrænsende (negative) overbevisninger om deres egne evner, ressourcer eller chancer for at komme i arbejde. Tilmed har mange ofte samtidig udviklet en resignerende eller opgivende adfærd i relation til arbejdsmarkedet, som afspejler sig i deres job-søgning.

Begrænsende overbevisninger om egne evner og jobmuligheder - og en eventuelt resignerende jobsøgningsadfærd - er imidlertid ikke ensbetydende med, at borgeren ikke er motiveret for at komme i arbejde. Motivation udspringer af værdier, og hvis borgeren dybest set har nogle positive værdier knyttet til det at arbejde, er der en iboende motivation, som kan blive vakt "til live". Denne iboende (ofte skjulte) motivation kommer ikke nødvendigvis til udtryk undervejs i en almindelig job-afklarende samtale. Det kræver, at medarbejderen (vejlederen, sagsbehandleren) har de metodiske redskaber til at spørge ind til vedkommendes værdier, sådan som det har været tilfældet i nærværende projekt.

Medarbejderne i projekt "Tro på mulighederne!" har ikke alene anvendt de nye kognitive og coachende metoder i relation til de ledige indvandrer- og flygtningekvinder fra projektets primære målgruppe. De har ikke kunnet lade være med også at anvende de nye metoder i forhold til andre af deres (majoritetsdanske) borgere - mænd såvel som kvinder. Gang på gang har medarbejderne meldt tilbage i supervisionen, at brugen af de nye metoder har banet vej for, at flere af disse borgere nu har fået fat i deres egen motivation i forhold til at komme i arbejde (også i tilfælde, hvor motivationen umiddelbart var skjult for begge parter).

Al erfaring viser, at når der bliver arbejdet anerkendende, ressource- og løsningsorienteret, værdibaseret såvel som kognitivt med en borger, så er det muligt at aktivere den iboende motivation. Det er også muligt at hjælpe vedkommende med at erstatte én type begrænsende overbevisning om, hvad der *ikke* kan lade sig gøre, med en ny type overbevisning om, at tingene *kan* lade sig gøre. Selv hos mennesker, som typisk af det omkringliggende samfund (og ofte også af dem selv) vurderes som ressourcevage, enten på grund af langvarig arbejdsløshed og isolation fra samfundet eller på grund af andre forskelligartede sociale problemer, kan positive overbevisninger om egne muligheder, ressourcer og potentialer opbygges⁷.

⁷ For eksempler på dette se bl.a.: Christina B. Jagd: "Medborger eller modborger? Dansksomaliernes kamp for at opbygge en meningsfuld tilværelse i det danske samfund - gennem et arbejde", Ph.D. afhandling maj 2007, Institut for Antropolog, Københavns Universitet og Peter De Jong & Insoo Kim Berg: "Løsningsfokuserede samtaler", Hans Reitzels Forlag 2002.