



**KOMPETENCEUDVIKLINGS-
FORLØB – SAMTALEN**

INDHOLD

Kompetenceudvikling **3**

Marselisborgs forudsætninger og konsulentprofiler **4**

Projektledelse og administrative opgaver **6**

Kompetenceudviklingsmoduler **7**

MODUL 1: **Viden Og Samarbejde** **8**

Beskæftigelsespolitik og Beskæftigelsesreform
Rollefordeling mellem jobcentre og A-kasser
Rådighed og jobsøgningsstrategier

MODUL 2: **Jobrettet samtale** **10**

Samtaleteknikker, ABC Jobstrategi og Game-Mastery
Fællessamtaler og centrale IT-redskaber
Den virksomhedsvendte indsats

MODUL 3: **Supervision** **17**

Kollegial supervision
Individuel supervision fra Marselisborg

Opfølgingsmoduler **19**

MODUL 4: **Opfølgingsforløb** **20**

Planlægning med ledelsen
Opfølgingsdag
Debriefing til ledelsen

MODUL 5: **Implementeringsforløb** **22**

Lokal rammesætning
Tilpasning
Opfølgning

Modul 6: **Lederforløb** **24**

Faglig opdatering til ledere og fagkonsulenter
Det faglige ledelsesrum
Styring og opfølgning

Analysemodul **26**

Analyse af faktisk jobsøgningsadfærd

KOMPETENCEUDVIKLING

Med forliget om reform af beskæftigelsesindsatsen er der afsat et betydeligt beløb i perioden 2015 til 2020 (150 mio. kr.) til at kompetenceudvikle og videreud-danne ansatte i jobcentre og A-kasser. Alene i 2016 skal der udmøntes 25,6 mio. kr. nationalt og regionalt.

Den regionale kompetenceudvikling, som ansøges i fællesskab mellem jobcentre og A-kasser, skal afvikles inden for følgende temaer:

- Samarbejdet mellem kommuner og A-kasser
- Den borgerrettede kontakt – progression for den enkelte borger i en beskæftigelsesrettet kontekst
- Samarbejdet med virksomhederne
- Kendskabet til det lokale arbejdsmarked

Marselisborg har udviklet forskellige kompetenceudviklings-koncepter, som matcher kompetenceudviklingspuljens inten-tioner og tematikker, og som tilbydes til jobcentre og A-kasser fra efteråret 2016 og frem.

I denne publikation kan du se vores kompetenceudviklings-koncept vedr. SAMTALEN, som er opdelt på tre tematikker i form af tre kompetenceudviklingsmoduler, tre forankrings- og implementeringsmoduler og en analyse af jobsøgningsadfærd.

Konkret skal forløbene:

Styrke **samtalefagligheden** og bygge videre på den ofte meget store erfaring, som medarbejderne har med at holde samtaler. Forløbet skal således understøtte, at medarbejderne bliver klædt på til de forventninger og rammer, som Beskæf-tigelsesreformen stiller til outputtet af samtalerne, til at holde fællessamtaler og til at mestre de understøttende redskaber som ”Min plan”, joblog, CV m.m.

Tilføre **viden om det lokale og regionale arbejdsmarked** til medarbejderne og give metoder til overvågning af arbejds-markedet. Det gælder også viden om, hvordan kompetencer oversættes fra ét fagområde til et andet, og hvordan viden om arbejdsmarkedsindsatsen omsættes i den konkrete indsats.

Styrke **samarbejdsrelationerne** på tværs af kommune- og or-ganisatoriske grænser.

Styrke **samarbejdet mellem A-kasser og jobcentre** ved at tilføre viden til medarbejdere i hhv. jobcentre og A-kasser om organisationernes respektive opgave- og interessevaretagelse. Gennem workshopdage vil vi ”med et smil på læben” udfordre organisationernes syn på sig selv og hinanden og derigennem fremme en fælles tilgang og en holdningsmæssig platform, som vil fordrer og understøtte en fremtidig aktiv lokal beskæftigel-sesindsats.

Endelig vil forløbene give **chefer, ledere og fagkonsulenter** metoder og redskaber til at styre, udfordre og give sparring på samtalefagligheden og på medarbejderens praksis.

Læsevejledning

Først beskriver vi Marselisborgs erfaringer og forudsætninger for at gennemføre kompetenceudviklingsforløb.

Dernæst beskriver vi hvilke administrative processer Marselis-borg varetager i forløbene, inden vi beskriver de enkelte kom-petenceudviklingsmodulerne.

Anvendelse til flere målgrupper

Dele af det beskrevne kompetenceudviklingsforløb om-handler målrettet a-dagpengeområdet og samarbejdet mellem jobcentre og a-kasser, men de fleste af under-visningsmodulerne vil i høj grad også kunne anvendes i forhold til samtalerne med borgere på kontanthjælp, uddannelseshjælp, sygedagpenge, ledighedsydelse, inte-grationsydelse m.m.

God læselyst,
Søren Dinesen
Adm. direktør Marselisborg

MARSELISBORGS FORUDSÆTNINGER OG KONSULENTPROFILER

Forudsætningerne

Marselisborg blev oprindeligt stiftet af Beskæftigelsesministeriet og er i dag en konsulentvirksomhed, som har til formål at understøtte udviklingen af beskæftigelsesindsatsen på tværs af arbejdsmarkedets parter.

Kompetenceudvikling er nødvendigt

Der er behov for kompetenceudvikling, hvis samtalerne skal være kendetegnet ved progression, empowerment og have et jobrettet fokus. Begreberne lyder enkle, giver god ræson, men i praksis og i dialogen med borgerne er begrebet på ingen måde en let øvelse.

Marselisborgs forudsætninger og faglige kapacitet

En væsentlig styrke i kompetenceudviklingsforløbet er vekselvirkningen mellem teori, metode og praksis, hvilket stiller særlige krav til vores faglige kvalifikationer.

Marselisborgs faglige kvalifikationer baseres i denne sammenhæng i høj grad på, at vi har en differentieret medarbejderstab, som samlet indeholder mangeårige erfaringer, spidskompetencer og fagspecifik viden i forhold til:

- Undervisning og procesforløb på leder- og medarbejderniveau
- Det aktuelle arbejdsmarked, den beskæftigelsespolitiske dagsorden og intentionerne i Beskæftigelsesreformen
- Udvikling af redskaber og manualer til brug i samtaler med de ledige/medlemmerne
- Konkret at rykke mennesker fra ledighed til ordinær beskæftigelse gennem udvidelse af jobhorisont, motivation for jobområdeskift m.m.

Disse kompetenceudviklingsforløb vil derfor blive varetaget af profiler fra konsulentvirksomheden med mangeårig erfaring inden for beskæftigelsesområdet og med stor erfaring med undervisning og facilitering af procesforløb, samt vores faglige profiler fra driftscentrene.

Sammensætningen af dels stærke strategisk og processuelt stærke undervisningsprofiler kombineret med vores faglige specialister giver Marselisborg en unik kombination af klassiske konsulentkompetencer, faglige kompetencer og praksisforståelse, som sætter os i stand til at komme endog meget tæt på driften i vores undervisning på beskæftigelsesområdet, og det adskiller Marselisborg fra andre konsulentfirmaer og kompetenceudviklingscentre.

Referencer

Marselisborg har i en lang årrække gennemført kompetenceudvikling inden for beskæftigelsesområde og har i 2015-16 gennemført kompetenceudvikling til mere end 1000 sagsbehandlere, jobrådgivere, virksomhedskonsulenter m.fl. fra:

- Aarhus
- Billund
- Fredensborg
- Frederiksberg
- Frederikshavn
- Sorø
- Ringsted
- Gladsaxe
- Guldborgsund
- Hjørring
- København
- Lolland
- Mariager
- Rebild
- Skive
- Viborg
- Vejen
- Vesthimmerland
- Odense, Svendborg, Langeland, Faaborg, Midtjylland, Assens og Nordfyn
- Og medarbejdere fra de nævnte kommuners samarbejdende A-kasser

Erfaringer fra egen jobindsats

En væsentlig styrke i det kompetenceudviklingsforløb, der beskrives i dette oplæg, er vekselvirkningen mellem undervisning og supervision. Medarbejderne får konkret feedback og supervision på anvendelsen af samtaleteknikkerne af socialfaglige chefkonsulenter fra Marselisborgs egen jobindsats.

Marselisborg har ved siden af konsulent- og uddannelsesvirksomhed syv driftscentre, hvor vi hjælper dagpengemodtagere, sygemeldte, kontanthjælpsmodtagere m.fl. videre i livet og i gang med en uddannelse eller et arbejde.

Måden vi gør det på er bl.a. at holde gode jobrettede samtaler med en konkret empowermentbaseret tilgang, som virker.

Vores driftsenheder giver os to muligheder:

For det første afprøver vi redskaber, koncepter, uddannelsesforløb m.m. hos os selv, inden vi leverer dem som konsulenttydelser og dernæst trækker vi vores socialfaglige eksperter fra centrene ind i udvalgte dele af kompetenceudviklingsforløbene.

Inddragelsen af vores faglige specialister giver Marselisborg en unik kombination af klassiske konsulentkompetencer, faglige kompetencer og praksisforståelse, som sætter os i stand til at komme endog meget tæt på driften og dilemmaerne i vores undervisning, og det adskiller os markant fra andre konsulent og rådgivningshuse.



PROJEKTLEDELSE OG ADMINISTRATIVE OPGAVER



Marselisborg tilbyder at stå for alt administrativt arbejde og i praksis komplet fjerne disse opgaver fra jobcentrene og A-kasserne.

Dette omfatter bl.a.:

- Til- og afmelding af deltagere
- Udsendelse af informationer til deltagere
- Udsendelse af oplæg
- Afholdelse af styregruppemøder
- Udsendelse af statusnotater
- Økonomistyring og –opfølgning med udregning af enhedspriser pr. deltager pr. jobcenter
- Tids- og aktivitetsplanlægning
- Booking af kursussteder og forplejning

Marselisborg har som hovedregel varetaget den fulde/udvidede projektstyringsopgave i de andre forløb, hvor flere jobcentre og A-kasser har deltaget, og har således det administrative setup parat. Bl.a. allokere vi en fast administrativ projektleder, som vil have ansvar for opgaverne skitseret ovenfor.

Evaluering

Marselisborg udarbejder Udarbejdelse af udkast til evaluering, som opfylder STARS kriterier, og som hovedansøger kan indsende til STAR efter afslutning af kompetenceudviklingsforløbet.

Ansøgning

I de fleste tilfælde varetager Marselisborg opgaven med at formulere ansøgningen til Kompetenceudvalget.

KOMPETENCEUDVIKLINGSMODULER

Undervisningsform

Marselisborgs undervisningsform indeholder stor diversitet i form af:

- Oplæg og præsentationer, som formidles fra underviserne til deltagerne
- Procesøvelser og integration af online-afstemninger, der skaber debat blandt deltagerne på holdene
- Filmklip og ”levende billeder”
- Case-øvelser i plenum og via sidemandsdruftelser, der sætter fokus på samarbejde samt træning i de enkelte samtaleredskaber
- Hjemmeopgaver, hvor deltagerne træner de tillærte redskaber på borgersamtaler mellem undervisningsdage
- Supervision, hvor deltagerne modtager direkte feed back på borgersamtaler

Forløbet indeholder ligeledes en stor metodemæssig variation, bl.a. idet undervisningen vedr. den jobrettede samtale tager udgangspunkt i flere tilgange i form af: Systematisk teori, anderkendende metode, løsningsfokuseret teori, Game-Mastery, empowerment m.m.

Endelig er praksisnære redskaber, manualer, hjælpespørgsmål-sark m.m. et gennemgående tema i hele forløbet.

Gode undervisningsdage giver mening, men i en forandringsproces kan det være vanskeligt at ”oversætte” viden og input fra et undervisningsforløb til sin egen drift og virkelighed, hvorfor alle undervisnings- og supervisionsdage indeholder formidling af redskaber og teknikker.

Forløbet indeholder tre kompetenceudviklingsmoduler, der beskrives under figuren. Modulerne er målrettet a-dagpengeområdet og samarbejdet mellem jobcentre og A-kasser, men forløbet vil samtidig have generel relevans i forhold til at afholde samtaler med større progression, mere struktur, mere effektivitet, samt i forhold til at indhente viden om arbejdsmarkedet, virksomhederne, rekruttering m.m. Dernæst vil de redskaber, der formidles i forløbet, have en generel relevans i beskæftigelsesindsatsen.

MODUL 1: **Viden & samarbejde**

- Beskæftigelses politik & Beskæftigelsesreform
- Samarbejde og rollefordeling mellem jobcentre og a-kasser
- Rådighed og Jobsøgningsstrategier

MODUL 2: **Samtalerne**

- ABC jobsstrategi og game-mastery
- Fællessamtalerne og centrale It redskaber
- Den virksomhedsvendte indsats

MODUL 3: **Supervision**

- Supervision af enkeltsamtaler
- Supervision af fællessamtaler
- Kollegial supervision



MODUL 1: **Viden & samarbejde**

Modul 1 består af 1 workshop, hvor der sættes fokus på samarbejdet mellem jobcentre og A-kasser samt levering af viden om arbejdsmarkedet.

Formiddag

Historik og udvikling i beskæftigelsesindsatsen

Dagen starter med et kort oplæg på beskæftigelsesområdet, hvor udviklingen og historikken i beskæftigelsespolitikker og beskæftigelsesindsatsen skitseres og debatteres. Oplægget vil give et fælles udgangspunkt for udviklingen i den aktive beskæftigelsespolitik siden 1990'erne, og vil således danne baggrund for den aktuelle situation, som området befinder sig i pt.

Aktuel reformdagsorden

Dernæst bevæger vi oplægget hen på den aktuelle reformdagsorden, hvor der vil være særligt fokus på Beskæftigelsesreformen.

Med reformen sættes der yderligere fokus på en individuel og tidlig indsats, hvor den ledige skal opleve et meningsfuldt forløb med klart jobsigte. Særligt tre forhold er helt centrale:

For det første indebærer incitamentsstrukturen i det ny refusionssystem, at der skal leveres en fælles indsats på tværs af jobcentre og A-kasser som reelt virker, så de ledige/medlemmer kommer hurtigst muligt i job/selvforsørgelse – og uden efterfølgende tilbagefald. **For det andet** indebærer reformen, at der skal afholdes markant flere samtaler som led i det ny intensiverede kontaktføreløb for de forsikrede ledige. **For det tredje** har reformen og refusionssystemet som konsekvens, at samtaleforløbet for mange borgere reelt bliver det tilbud, som jobcenteret kan tilbyde, og som skal bidrage til borgerens progression mod arbejdsmarkedet. Det stiller nye og øgede krav til samtaleindhold og kvalitet og til medarbejderne i både jobcentrene og A-kassernes fokus og facilitering i samtalerne. Fokus er ikke længere på overholdelse af rettidighed – men på

effekt-skabelse, så samtalen reelt bidrager til at sikre en transition for borgeren mod beskæftigelse og selvforsørgelse.

Ovenstående betyder, at der både skal afholde flere og bedre samtaler med borgerne for at lykkes med resultaterne.

Samarbejdets myter og fakta

Ud fra oplægget indgår der en drøftelse, hvor vi sætter fokus på myter og fakta i samarbejdet mellem jobcentre og A-kasser. For det første drøfter vi de sammenfaldende men også de forskellige opgaver, som hhv. et jobcenter og en A-kasser spiller i beskæftigelsesindsatsen.

Via afstemninger og summeøvelser afdækker og drøfter vi, hvilket syn organisationerne har på hinanden, herunder hvor i samarbejdet, at det potentielt kan være en udfordring at finde et fælles fodslag.

Det skal pointeres, at vi ikke går ind til dagen med en tilgang om, at der hersker konflikt mellem organisationerne, eller at der findes et vanskeligt samarbejdsklima, men vi tillader os med "et glimt i øjet" at skubbe og udfordre de for-forståelse og til tider forskellige holdningssæt der til en vis grad præger samarbejdsrelationen.

Casearbejde

Dernæst arbejder vi med cases i grupper på tværs af organisationerne. Her vil vi drøfte det gode samarbejde samt opstille indsatsplaner for dilemmafyldte cases, hvor vi både vil drøfte rådighed, tidsperspektiv i forhold til jobområde- og brancheskifte. Grupperne vil fremlægge deres løsninger, som vil blive drøftet i plenum.

Eftermiddag

Mens formiddagen har fokus på intentioner, holdninger, grundlæggende viden m.v. så bliver der om eftermiddagen lagt større vægt på de konkrete redskaber og aktiviteter som i væsentlig grad udgør en del af fundamentet i den jobrettede beskæftigelsesindsats, og samarbejdet mellem jobcentre og a-kasser.

Der sættes fokus på to centrale begreber, som i vid udstrækning udgør grundforståelsens ramme – hvilke krav og forventninger stiller vi til ledige i forhold til hvilke brancher, afstande mødetidspunkter m.v. der er rimelige i forhold til vedkommendes rådighed og hvilke jobsøgningsstrategier kan medvirke til at aktivt at støtte den ledige i at opnår relevant beskæftigelse og samtidig medvirke til at bevæge fokus mod områder hvor beskæftigelsesmulighederne er størst. Oplægget vil lægge op til drøftelse af grænseområderne i rådighedsbestemmelserne – hvornår vurderer vi hvad? Både ansøger, samt Marselisborg, er naturligvis bevidste om, at rådighedssamtalerne finder sted i a-kasserne, men rådighed er samtidig et tema, som både direkte og under overfladen vil være en del af bl.a. fællessamtalerne, hvorfor vi vurderer at temaet er relevant at bringe i spil på forløbet. Målet er ikke at opstille specifikke retningslinjer men i højere grad at skabe forståelse for de forskellige synspunkter og give medarbejderne redskaber og teknikker til at tage en konstruktiv drøftelse med hinanden, når uenigheden opstår. Dernæst flytter vi fokus til virksomhederne, og ser på hvilke rekrutteringsstrategier, det giver mening at anvende til virksomhederne. Vi fremlægger og drøfter bl.a. følgende spørgsmål:

- Hvilke typer af virksomheder bruger jobopslag, uopfordrede ansøgninger m.m.?
- Hvordan vejleder man som jobrådgiver i et jobcenter eller en a-kasse borgerne omkring IT baserede søgeværktøjer, og hvilke betydning har de sociale medier, herunder LinkedIn fået i jobsøgningen?

- Hvordan anvender vi redskaber som virksomhedspraktik og løntilskud – hvad mener virksomhederne, og hvordan kan vi bedst muligt vejlede borgerne?
- Hvilke faktorer ligger virksomhederne vægt på, når de ansætter, og hvordan matcher vores rådgivning af de ledige/medlemmerne disse faktorer?

Hjemmeopgave

Deltagerne får udleveret en hjemmeopgave/refleksionsøvelse, som de skal udmønte inden næste undervisningsdag.





MODUL 2: **Samtalerne**

Modulet stiller gennem 3 uddannelsesdage skarpt på den jobrettede samtale, fællessamtalerne, den virksomhedsvendte indsats, og vil blive afviklet som en vekslen mellem korte teoretiske oplæg, grubeøvelser og efterfølgende refleksion over praksis.

Nedenstående beskriver vi et 3 dages forløb, men det vil kunne udvides og tilpasses særligt i forhold til om medarbejderne samtaler med borgere på A-dagpenge eller kontanthjælp, ledighedsydelse m.m. Her vil vi undervise i emner som hvordan man agere i forhold til 225 timers reglen, hvordan man arbejder med rådighedsafprøvende tilbud i samtalen m.m. Med andre ord vil vi tilrettelægge undervisningen i samtalen ud fra, at vi har ledige på forskellige ydelser, som har forskellige behov, og forskellige emner er væsentlig, hvorfor til tilpasser kompetenceudviklingsforløb.

DAG 1: **Metoder & Tilgange**

- Samtaleteknikker
- ABC jobstrategi
- Game Mastery: Styling af samtalen

DAG 2: **Fællessamtalen**

- Fællessamtalen
- Relationel koordinering og gruppedrøftelser
- Forberedelse, dagsorden og rammer i fællessamtalerne
- Indifikation af langtidsledige

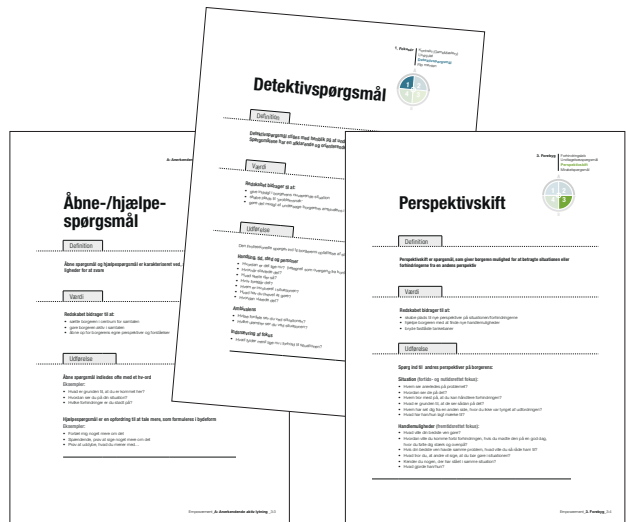
DAG 3: **Redskaber i det virksomhedsarbejdet**

- "Min plan" og Joblog
- Læringskontrakt og rådgivning til virksomhedspraktikken
- Håndtering af modstand
- Redskaber til borgerne/medlemmerne

Dag 1: **Metoder og tilgange**

Samtaleteknikker

Dagen starter med et indspark på samtalen bredt set, herunder samtaleteknikker, hvor der tages udgangspunkt i 'Samtalens Pejlemærker' jf. figuren herunder. Modellen angiver seks overordnede pejlemærker i en empowermentorienteret samtale. Disse pejlemærker kan opfattes som en form for landkort, som den professionelle kan navigere efter i sin dialog med borgeren. Pejlemærkerne A og B, som udgøres af anerkendende aktiv lytning og bemyndigende samtalestyring, er fundament og afsæt for enhver samtale. På fundamentet står pejlemærke 1-4, som er fire trin til at få borgerens eget forandringsønske omsat til handling. Til hvert pejlemærke knytter sig en række konkrete samtaleteknikker og redskaber. Disse redskaber omhandler den jobrettede samtale, og vil således levere et fundament for de efterfølgende samtaler med de ledige/medlemmerne uanset, om de vil blive afviklet med en varighed på 30 min. eller 60 min.,





A: Anerkendende aktiv lytning

- Nøgleord
- Spejling
- Åbne-/hjælpespørgsmål

1. Fokuser

- Kontrakt (GameMastery)
- Livshjulet
- Detektivspørgsmål
- Flip mønten

2. Motivér

- Motivationsskalaen
- Værdiloop
- Ressourcespotting

3. Forebyg

- Forhindringsløb
- Undtagelsesspørgsmål
- Perspektivskift
- Mirakelspørgsmål

4. Bevæg

- Kaptajns spørgsmål
- SMART model
- Borgerens plan
- Tilbudsviften
- Afslutning (GameMastery)

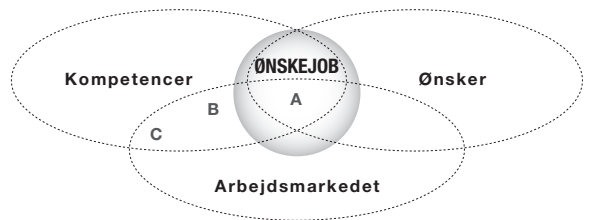
B: Bemyndigende samtalestyring

- GameMastery

og uanset om de bliver afviklet i et jobcenter eller en A-kasse m.m., eller der er tale om en fællessamtale.

ABC jobstrategi

Efter introduktionen til samtaleteknikker og tilgange bliver der gået i dybden med en differentieret jobstrategi, "ABC", som udgør en absolut hjørnesten i hele tænkningen omkring



den jobrettede samtale, herunder betragtningen af det samlede samtaleflow fra CV samtale, samtaler i jobcentret og fællessamtalerne.

ABC jobstrategi er et redskab og en systematik til at sikre en dialog hvor progression i jobsøgningen er et åbent fokus fra starten, og skal som strategi og metode være med til at kvalificere den lediges/medlemmets input i jobloggen, og skal således være med til at skabe et tydeligt fokus på kompetencer og arbejdsmarkedets muligheder. Konkret skal undervisningen i ABC Jobstrategi i højere grad gøre deltagerne i stand til at vejlede til en mere motiveret, målrettet og bredere faglig og geografisk jobsøgning. Modellen illustreres nedenstående og skal således være med til at:

- Åbne op for nye muligheder
- Styrke borgers motivation
- Sikre overvejelser over nye brancher, jobområder og jobfunktioner



MODUL 2: **Samtalerne**

Modellen opererer med tre niveauer, som borgerens jobsøgningsstrategi planlægges. Via samtalen er det således den professionelle opgave, at udfordre og understøtte borgerens ønsker, at have viden om arbejdsmarkedet således at jobsøgningen eventuelt bliver bredere og endelig at være opmærksom på kompetencerne hos borgerne, herunder de kompetence- og opkvalificeringsbehov, der kan være af værdi i den enkelte situation. Gennemgangen af ABC-redskabet vil dermed ikke kun indeholde en introduktion til tænkningen bag modellen, der vil ligeledes blive præsenteret en række teknikker og metoder, der understøtter medarbejderne i at gennemføre samtaler hvor ABC modellen er udgangspunktet.

Der vil på den led blive arbejdet med teknikker og redskaber til eksempelvis følgende dilemmaer:

- Hvordan udforsker vi en borgers motivation for jobfunktioner og emner, som personen i udgangspunktet ikke selv havde overvejet?
- Hvordan synliggør vi den enkeltes kompetencer og oversætter erfaringer til bredere jobfunktioner

ABC og joblog

Med jobloggen er der kommet et fornuftigt redskab til at gå i dialog om såvel jobsøgningsemner som jobsøgningsaktiviteter. Derfor vil undervisningen i ABC jobstrategi, ikke blive foretaget som en erstatning til de digitale redskaber, der allerede findes. I stedet skal det ses som et dialogredskab, der kan bidrage til at få en konstruktiv dialog om hvordan en jobsøgningsprogression kunne se ud. Derfor inddrager vi gennemgang og anvendelse af jobloggen i forbindelse med undervisning i ABC planen.

ABC jobstrategien bliver omsat til redskabers til brug både for medarbejderen og borgeren/medlemmet. Nedenstående redskaber bliver integreres i undervisningen:

Øvelser

Der indbygges øvelser, hvor ABC jobstrategien trænes, og hvor der bliver mulighed for drøftelser på tværs af organisationerne. Eksempelvis i form af gruppespørgsmål som:

- Hvilke målgrupper vurderer du, vil have gavn af ABC strategier?
- Hvilke udfordringer ser I?
- Hvornår synes I, at det giver mening at tage dialogen om progression i jobsøgningen?

Game Mastery: Styring af samtalen

Endelig præsenteres Game Mastery som grundmodel for samtalestyringen, som både formidles til individuelle samtaler, men som i høj grad også er relevant på fællessamtalerne. Som professionel mødestyrer skal man have et dobbeltblik på kommunikationen, idet man både skal forholde sig til samtalen på indholds- og procesniveau. På procesniveau tager man som professionel stilling til samtaleens retning, idet man sammen med borger tager en samtale om samtalen. På dagen arbejdes der indgående med tre nøgle nedslagspunkter i en samtale:

- I starten af samtalen, hvor den professionelle, eller de indgår en social kontrakt med borgeren om samtaleens emne, retning, eventuelle forventninger til roller osv.
- Praksis vedr. fællessamtale, herunder forberedelse og kommende integration Selvbooking berøres også her, men vil ellers blive uddybet på dag 2
- Undervejs i samtalen, hvor den professionelle ved hjælp af en timeout forholder sig til samtaleens videre retning
- Og endelig ved samtaleens afslutning, hvor den professionelle og borgeren sammen opsummerer aftaler til næste gang og evaluerer udbyttet af samtalen

Tilgangen illustreres i denne figur, som dels viser at Game Mastery består af et procesniveau og et indholdsniveau:

I forhold til indholdsniveauet samles redskabsviften i UGU modellen (Undersøg, Giv, Undersøg), som uddybes og udfoldes i lavpraktiske redskaber og øvelser, som den enkelte medarbejder kan anvende i såvel egne som fælles samtaler.

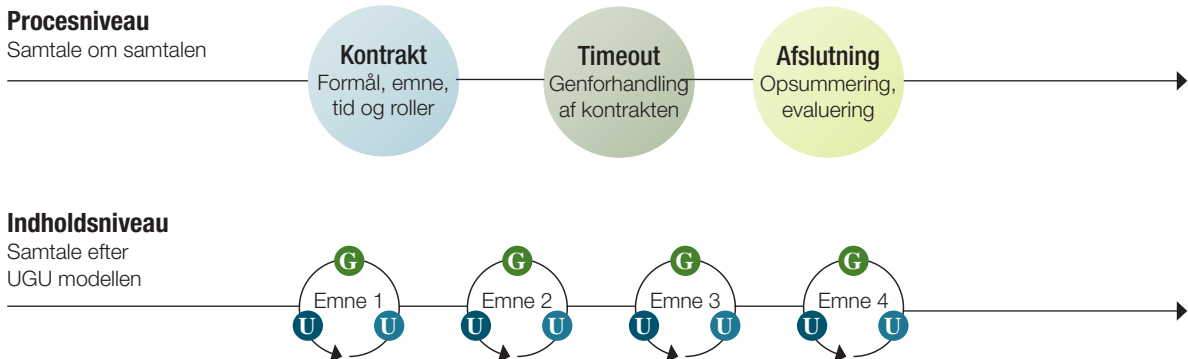
Kobling til empowerment

Game Mastery relaterer sig til empowerment, der ligger som grundlæggende begreb i Beskæftigelsesreformen, fordi man som mødestyrer, både i individuelle samtaler, men i høj grad også i fællessamtalerne, ikke blot har et ansvar for at styre samtalen, men tillige har et ansvar for, at borgeren tager ansvar for samtalsens retning. Den professionelle kan opmuntre borgeren til at tage et sådant ansvar ved at invitere borgeren ind i ovennævnte nedslagspunkter (kontrakt, timeout og afslutning). Vi ser i den forbindelse, bl.a. blandt os selv i vores egen indsats, en tendens til, at medarbejdere inden for beskæftigelsesområdet i

mere eller mindre grad og mere eller mindre reflekteret følger nedslagspunkterne i deres mødestyring, men at man primært gør det på systemets præmisser. Det vil sige, at rammen i overvejende grad sættes af den professionelle. En sådan taktik kan være udmærket, især når den professionelle skal nå omkring bestemte temaer og fokuspunkter. Men uanset hvor stram rammen måtte være, er det vigtigt at give den ledige og sit medlem en oplevelse af, at borgeren har et vist råderum i forhold til at præge retningen og indholdet af samtalen. Vigtigt, fordi det giver personen over for et større ejerskab over samtalen, og fordi det i højere grad forpligter borgeren på at engagere sig i samtalen, hvis han/hun selv har været med til at bestemme samtalsens retning.

Hjemmeopgave

Der stilles en hjemmeopgave, hvor deltagerne får til opgave at afprøve en eller flere redskaber på konkrete samtaler. Enten individuelle samtaler eller på fællessamtalerne.





MODUL 2: **Samtalerne**

DAG 2: Fællessamtalen

På dag 2 sættes der specifikt fokus på fællessamtalen, men dagen starter med en opsamling på den udleverede hjemmeopgave.

Fællessamtalen

I forhold til fællessamtalerne samler vi op fra den første workshop, hvor samarbejdet mellem jobcentre og a-kasser var i fokus, og vi gennemgår bl.a. de roller, opgaver og ansvarsområder, som hhv. jobcentrene og a-kasserne har, og hvilken merværdi tættere samarbejde og fællessamtalerne skal medføre.

Der vil på den led blive arbejdet på hvordan der skabes tydelighed over hinandens roller og væsentligste funktioner i relation til fællessamtalen, ligesom der vil blive gennemgået faciliteringsteknikker til hvordan såvel A-kasemedarbejder som jobcentermedarbejder kan indgå i dialogen på den mest hensigtsmæssige måde hvor der både er en konstruktiv stemning i samtalen samtidig med at samtalen bevirker at den ledige oplever at blive udfordret og støttet til at arbejde aktivt med sin jobsøgningsstrategi.

Relationel koordinering og gruppedrøftelser

I forlængelse af rollefordelingen gives der et indspark omkring relationel koordinering. Formålet med introduktionen til relationel koordinering er, at skabe en fælles forståelsesramme for hvilken betydning et godt samarbejde har for effekten af vores arbejde og ikke mindst at give håndtag til at styrke samarbejdet, så medarbejderne oplever, at samarbejdet bevirker at organisationerne nærmer sig hinanden og parterne kan anvende hinandens erfaringer og kompetencer til at støtte særligt borgere med risiko for langtidsledighed til at arbejde tidligere med en bredere og mere differentieret jobsøgning.

Relationel Koordinering, er udviklet af Jody Hoffer Gittell og blandt andet formidlet i ”Gittell 2009: High Performance Health Care”. Grundlæggende fokuserer modellen på:

- Samarbejde mellem fagprofessionelle på tværs af ledelsesområder
- Effekterne på opgaveløsningens samlede kvalitet og effektivitet
- Ansattes arbejdsglæde

Relationel koordinering handler om, at **syv egenskaber** ved fagprofessionelles kommunikation og koordination i tværgående arbejdsprocesser har afgørende betydning for kerneydelsen kvalitet, effektivitet og de ansattes jobtilfredshed

1. Fælles mål
2. Fælles viden
3. Gensidig respekt
4. Problemløsende kommunikation
5. Hyppig kommunikation
6. Rettidig kommunikation
7. Korrekt kommunikation

Drøftelser

Indsparket omkring relationel koordination sættes i relation til fællessamtalerne, og der gennemføres drøftelser i plenum og i grupper ud fra følgende typer af spørgsmål:

- Hvad kendetegner et godt samarbejde?
- Hvornår går samarbejdet skævt?
- Hvornår vurderer I at hvilke roller vil kunne give mening?
- Hvordan vil den ledige opleve det?
- Hvordan kan I give hinanden feedback på rollerne?
- Hvad bringer samarbejdet tilbage på sporet?

Forberedelse, dagsorden og rammer i fællessamtalerne

Erfaringen fra tidligere observationer er, at ”fællesheden” nogen gange kommer naturligt. Andre gange skal det hjælpes på vej, og hertil er redskaber en god metode til at skabe et fælles omdrejningspunkt.

Derfor gives der en gennemgang i faserne omkring fællessamtalerne med udgangspunkt i konkrete redskaber og skabeloner. Redskaberne udleveres som inspiration, som den enkelte deltager og organisation kan vælge at anvende hele eller dele af, men sættes i lige så høj grad i spil på undervisningen for at demonstrere budskaberne omkring forberedelse, dagsordenen og rammer i fællessamtalerne.

Forberedelse

Vi arbejder på dagen med at skabe systematik og rammer omkring forberedelse, hvor vi bl.a. giver forslag til følgende handlinger i forberedelsen:

- Gennemgang i JobKon:
 - Tjek af JobLog
 - Kommunikation mellem JC og A-kasse
 - Aftaler fra foregående samtale(r)
- Tjek af CV
- Tjek af fravær og evt. sanktionering
- Tjek af Udviklingsmål

Ud over en god individuel forberedelse har det også værdi, at der fra starten af den fælles samtale fastsættes en dagsorden sammen med den ledige. At sætte en indholdsmæssig ramme betyder at borgeren i større grad får mulighed for at deltage aktivt og opnår større andel i det fælles arbejde. Samtidig kan dagsordenen være med til at konkretisere hvad man vurderer som vigtigst for den lediges jobsøgningsforløb, hvilket også bliver en del af undervisningen.

Dagsorden

I forhold til dagsordenen for fællessamtalen præsenteres forskellige temaer, som med fordel kan danne baggrund for samtalen, og dernæst præsenteres konkrete redskaber, skabeloner, som kan sættes i spil. Det vigtige budskab her er, at der kan være meget, og mange dagsordener på spil, særligt når Selvbooking bliver indfaset, hvorfor det er afgørende at have en systematik, hvor man i fælles får indkredset de emner, man skal omkring.



I forhold til dagsordenen inddrages undervisningen om Game Mastery, idet styring af dagsordenen på fællessamtalen ret beset er game mastery i praksis.

Langtidsledighed

Der indlægges et tema omkring langtidsledighed, hvor der specifikt sættes fokus på, hvordan man spotter ledige i risiko for langtidsledighed, og hvordan den 1. fællessamtale kan være et brugbart forum hertil. Konkret vil vi formidle ”afklaringsredskabet”, som via spørgsmål har til formål at identificere de borgere, som der med fordel kan iværksættes en ekstraordinær indsats for, hvis langtidsledighed skal undgås. Marselisborg er involveret i flere projekter, hvor der netop er fokus på langtidsledighed herunder projekter under puljen ”Samtalen der modvirker langtidsledighed”, hvor erfaringer fra disse projekt vil blive indeholdt på denne undervisningsdag.

Hjemmeopgave

Ligesom efter dag vil der være en hjemmeopgave, som selvfølgelig vil være møntet på fællessamtalerne. Dog vil flere af redskaberne i høj grad også kunne afprøves på individuelle samtaler.



MODUL 2: **Samtalerne**

Dag 3: Redskaber i det virksomhedsarbejdet

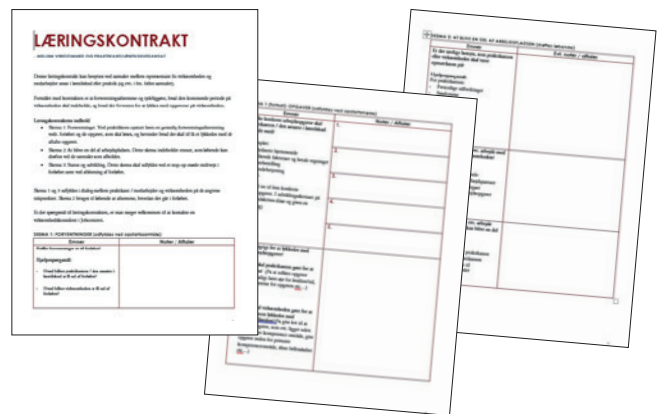
Mens dag 1 fokuserer på grundlæggende samtaleteknikker og styring af samtalen fokuserer dag 2 på hvordan vi omsætter det første i en kontekst hvor der skal gennemføres fælles samtaler og en styrkelse af det fælles samarbejde. På forløbets 3. dag bliver der sat fokus på hvordan vi omsætter samarbejdet i vores fælles redskaber som eksempelvis Min Plan og joblog ligesom der gives redskaber til rådgivning og vejledning i relation til det virksomhedsvendte arbejde, og endelig teknikker og metoder til at arbejde med og håndtere modstand.

”Min plan” og Joblog

Der leveres en introduktion til redskaberne ”min plan” og Joblog, og der sættes særligt fokus på, hvordan redskaberne kan understøtte jobsøgningsprocessen hos borgerne/medlemmerne. I arbejdet med ”Min plan” og Joblog lægges der særlig vægt på hvordan redskaberne indgår som ”transport” i samarbejdet mellem jobcenter og A-kasse. Derudover leveres der selvfølgelig systematikker til at sikre bedst mulig udnyttelse af redskaberne. Som et led af gennemgangen behandles de situationer, hvor den ledige har vanskeligt ved at anvende redskaberne og dermed har svært ved at indfri det fulde potentiale i anvendelsen.

Læringskontrakt og rådgivning til virksomhedspraktikken

Erfaringerne fra supervisioner og tidligere gennemførte kompetenceudviklingsforløb har vist, at virksomhedspraktikker bliver anvendt i forholdsvis stor udstrækning, men samtidig er det erfaringen, at der rådgivningen og støtten til at få det bedste ud af praktikken i nogen grad ikke indgår. Derfor gennemføres et særskilt punkt, hvor medarbejderne bliver introduceret til systematikker og teknikker til at støtte borgerne til at få større værdi ud af virksomhedspraktikken og dermed øge sandsynligheden for, at praktikken resulterer i en efterfølgende ansættelse. Derudover præsenteres medarbejderne for et redskab kaldet ”læringskontrakten”, som den enkelte borger kan medbringe til opstarten af praktikken med henblik på at målrette praktikken og øge muligheden for den gode forventningsafstemning og at



praktikken afstedkommer egentlig læring og udvikling for den ledige.

Læringskontrakten består af tre skemaer:

- Forventningsafstemning
- At blive en del af arbejdspladsen
- Status og udvikling

Håndtering af modstand

Det sidste element af kursusforløbet er arbejdet med modstand. Modstand viser sig på mange forskellige måder, og udgør en forholdsvis stor del af beskæftigelsesmedarbejderes daglige praksis. Modstand kommer ofte af usikkerhed mod forandring og usikkerhed om nye situationer. Medarbejderne bliver introduceret til definitioner og forståelsesrammer for modstand og får redskaber til at blive bedre til at identificere modstand og endelig redskaber og teknikker til at arbejde *med* modstanden frem for *i mod* modstanden.

Redskaber til borgerne

Dernæst sættes der fokus på de konkrete redskaber og aktiviteter, der kan iværksættes for at øge den lediges/medlemmets muligheder for tilbagevenden til ordinær beskæftigelse hurtigst muligt. Det er Marselisborgs erfaring, at CV sparringen i nogen grad ikke favner bredt nok og ikke bliver tilstrækkeligt

MODEL 3: Supervision

differentieret i forhold til brancher og jobfunktioner. Derfor bliver der gennemgået faste principper for konstruktiv CV sparring afhængigt af modtagermålgruppen.

Endvidere præsenteres deltagerne for særlige opmærksomhedspunkter i forbindelse med etablering af praktikker og løntilskud. Marselisborgs supervision på området peger på, at såvel løntilskud og praktik i vid udstrækning bliver betragtet som et gode i sig selv i beskæftigelsesindsatsen, og mange ledige kun i begrænset omfang reelt set får det udbytte ud af aktiviteterne, som de burde. Derfor bliver der gennemgået specifikke elementer, som medarbejderne kan og bør gennemgå sammen med den ledige i forbindelse med udsøgning, iværksættelse og opfølgning på aktiviteter som eksempelvis praktikker og løntilskud.



Redskaberne vil eksempelvis være:

- Guides og skabeloner til jobsøgningsstrategi, som kan udleveres til den ledige/medlemmet
- Guides til ansøgnings-CV og forslag til CV eksempler
- Skabelon vedr. status på jobsøgning
- Guides til håndtering af jobsamtalen – Tillykke, du er indkaldt til samtale – hvad nu?
- Guides til forberedelse forud for jobsamtalen
- Forslag til miniguide til job- og virksomhedsdatabaser
- Forslag til guide og gode råd til, hvordan man selv kontakter relevante virksomheder
- ABC Jobstrategi for målgruppen

Ud over gode undervisningsdage og praksisnære redskaber er supervision fra en ekstern konsulent og særligt kollegial supervision i høj grad en foranstaltning, der fremmer dels læringen og dels implementeringen af metoderne og tilgangene fra et uddannelsesforløb.

Derfor indeholder modul 3 for det første et supervisionsforløb, hvor de enkelte medarbejdere fra jobcenter eller A-kasse har mulighed for at få supervision på en samtale fra en konsulent fra Marselisborg.

Sideløbende udvikler vi en sparrings- og supervisionsmodel, der betyder, at medarbejderne parvis i jobcentrene, i A-kasserne og gerne på tværs, skal deltage og give kollegial supervision på hinandens samtaler. Hertil udarbejdes og udleveres en supervisionsguide.

Målsætninger

Supervision vil som nævnt styrke implementeringen af uddannelsesforløbet, og samtidig vil vi gennem den kollegiale supervisionsmodel bringe en grad af samarbejde og sparring ind i den enkelte organisation samt på tværs af organisationerne.

Tilgang

Hver deltager modtager supervision fra en faglig konsulent fra Marselisborg 1-2 gange. Supervisionen vil enten kunne afholdes på individuelle samtaler – det værende sig CV-samtaler, rådighedssamtaler m.m. i A-kasserne, samt individuelle samtaler i jobcentret, og endelig kan der gives supervision på fællessamtalerne.

Supervisionsdagene indledes med en **fælles briefing**, hvor vores faglige konsulenter præsenterer sig selv, sætter rammen for dagen og besvarer eventuelle spørgsmål.



MODEL 3: **Supervision**

Efter en fælles briefing begynder **selve supervisionen**, som har følgende struktur/opbygning:

1. Forberedelse og forventningsafstemning, hvor jobkonsulentent fortæller supervisoren, hvad målet for samtalen er, hvilke redskaber han vil bruge, og hvad han tænker, at disse redskaber skal bidrage til i samtalen (ca. 10 min)
2. Samtale mellem jobkonsulent og borger, hvor supervisor blot observerer samtalen og tager noter (ca. 30-40 min)
3. Når borgeren har forladt lokalet får jobkonsulentent feedback fra supervisoren (15 min)

Udvikling af kollegial supervisionsmodel

Sideløbende med undervisningsdagene i modul 2 udvikles der en intern sparrings- og supervisionsmodel, der betyder, at jobcentre selv bliver i stand til at fastholde og implementere de kompetencer og den vidensbase, som forløbet vil give. Modellen udvikles gennem følgende aktiviteter:

Instruktion i supervision

For det første vil der allerede på første undervisningsdag være afsat tid til, at medarbejderne bliver instrueret i at give kollegial supervision. Instruktionen vil dels indeholde drøftelser om, hvad rollen som kollegial supervisor består i, herunder særligt grænser for rollen, samt konkret instruktion i rammen for supervisionen. Her tages der udgangspunkt i den supervisionsstruktur, som blev beskrevet ovenfor (supervisionen fra Marselisborg).

Supervisionsmanual

For det andet, og i forlængelse deraf, udarbejdes og udleveres der en supervisionsmanual.

Kollegiale supervisionspar

Dernæst, og for det tredje, dannes der kollegiale supervisionspar, som skal deltage og give supervision på hinandens samtaler. Målet er at skabe en refleksiv praksis og læring, som rækker ud over Marselisborgs intervention, hvorfor det er afgørende at etablere en forpligtigende feedback-kultur, hvor medarbejderne sparrer om sager indbyrdes og giver hinanden supervision på konkrete borgersamtaler. Supervisionsparrene vil også kunne være på tværs af jobcentre og A-kasser, og oplagt i forhold til afholdelse af konkrete fællessamtaler.

Hjemmeopgaver

Endelig, for det fjerde, vil der være en hjemmeopgave efter hver af de tre undervisningsdage i modul 2, og allerede her vil supervisionsparrene blive sat i spil. Konkret vil hver undervisningsdag blive afsluttet med en oversigt over, hvornår de enkelte supervisionspar deltager i hinandens samtaler, samt hvilke redskaber og teknikker, de specifikt vil afprøve.

OPFØLGNINGSMODULER

Kompetenceudviklingsforløb giver mening, hvis de er godt udført, men samtidig er det tydeligt, at effekten af at uddanne medarbejdere og ledere i høj grad hænger sammen med, hvordan metoder og redskaber bliver implementeret og forankret i de enkelte organisationer og hos de enkelte medarbejdere.

Derfor er det relevant at stille følgende spørgsmål:

- Hvordan øger man transfer mellem undervisningen og anvendelsen i praksis?
- Hvordan bygger man videre på det tillærte i kompetenceudviklingsforløbet?
- Hvordan styrker man ledere og fagkonsulenter i forankringen af det tillærte?
- Hvordan får man effekt ud af fællessamtalerne og det intensiverede kontaktføreløb – og hvordan måler man denne effekt?

Som svar på spørgsmålene har Marselisborg god erfaring med følgende forankringsmoduler:

- Opfølgingsforløb
- Implementeringsforløb
- Lederforløb

MODUL 4: Opfølgingsforløb

- A: Planlægning med ledelsen
- B: Opfølgingsdage på undervisningsholdene
- C: Debriefing til ledelsen

MODUL 5: Implementeringsforløb

- Fase 1: Lokal Rammesætning
- Fase 2: Tilpasningsmoduler
- Fase 3: Opfølgning på tilpasningsaktiviteter

MODUL 6: Lederforløb

- Dag 1: Nedslag fra forløbet
- Dag 2: Det faglige rum
- Dag 3: Styring og opfølgning





MODUL 4: **Opfølgingsforløb**

Hvorfor?

Et ofte svært realiserbart succeskriterium er, at metoder og redskaber reelt bliver anvendt og implementeret i dagligdagen.

Efter kompetenceudviklingsforløbets afslutning overgår vi fra et videns- og læringsrum til et driftsrum, hvor det til tider kan være vanskeligt at anvende de tillærte samtaleteknikker og redskaber. Erfaringer viser desværre, at man efter et udviklingsforløb i nogen grad risikerer at forkaste det tillærte og falde tilbage i vante teknikker og metoder, når de nye teknikker og redskaber endnu ikke er indarbejdet på rygraden af den enkelte rådgiver.

Derfor kan man med fordel gennemføre et opfølgingsforløb, hvor der er fokus på transfer fra videns- og læringsrummet til den ofte travle og udfordrende hverdag. Det er med andre ord nødvendigt at etablere en platform, hvor læring kan rodfæstes.

Hvordan?

Jf. nedenstående modul kan et opfølgingsforløb med fordel opbygges i en kombination mellem inddragelse af ledere/fagkonsulenter og medarbejderne på det gennemførte undervisningshold. Modellen beskrives nedenfor.

A: Planlægning med ledelsen

Der kan med fordel gennemføres et halvdagsmøde med ledere/fagkonsulenter, som har haft medarbejdere med på de enkelte hold. På mødet vil vi drøfte ledere eller fagkonsulenters opfattelse af, hvordan medarbejderne får omsat metoderne i dagligdagen, og hvor der med fordel kunne foretages brush-up på en efterfølgende opfølgingsdag. På mødet kan anvendes følgende spørgeramme:

- **Status:** Hvordan ser resultaterne ud nu? Og hvordan foregår praksis i forhold til udførelsen af samtalerne og anvendelse af redskaberne?
- **Viden:** Hvad er det, der fungerer godt? Og hvorfor? Hvad fungerer mindre godt? Hvorfor?
- **Læring:** Kan vi på baggrund af vores viden kvalificere den nuværende indsats? Kan vi systematisere denne læring, så vi kan blive endnu bedre?
- **Justering og tilpasning:** Hvad skal vi gøre anderledes? Hvem skal ændre noget? Hvad skal ændres? Hvornår skal det ændres?

Spørgsmålene anvendes dels til at afgrænse hvilke elementer, redskaber og tilgange, som lederne/fagkonsulenterne vurderer vil være særligt relevant at inddrage på opfølgingsdagen, og dels som et refleksionsrum for lederne/fagkonsulenterne.

B: Opfølgningsdage på undervisningsholdene

Vi gennemfører én opfølgningsdag pr. undervisningshold, som vi dels baserer på input fra lederdagen, men også ud fra en mailbaseret survey, hvor medarbejderne har tilkendegivet hvilke redskaber, metoder m.m. de særligt ønsker indeholdt på en opfølgningsdag.

Udover brush up lægger Marselisborg op til at dagen indeholder:

- Rum til refleksion over egen samtalepraksis
- Refleksion over hvilke redskaber fra kompetenceudviklingsforløbet, der giver mening for den enkelte og som er implementeret
- Refleksion over hvilke redskaber, man ønsker at anvende mere, og hvilke redskaber, som ikke giver mening at anvende.

C: Debriefing til ledelsen

Gennem et statusnotat og/eller et halvdagsmøde informeres lederne/fagkonsulenterne om, hvilke redskaber der hhv. anvendes, hvilke der ikke anvendes, og hvilke udfordringer medarbejderne har med at få omsat de nye tilgange til driften. Dernæst modtager lederne/konsulenterne vejledning til, hvordan de løbende kan spille en rolle, som i øget grad understøtter, at så meget som muligt indhold fra kompetenceudviklingsforløbet bliver omsat til daglig praksis og anvendelse, men også vedbliver at være omsat til driften over tid.

Analyse af jobsøgningsadfærd

Sidst i publikationen beskrives en analyse af den faktiske jobsøgningsadfærd, som man med fordel kan integrere som del af et kompetenceudviklingsforløbet. Hvis analysen af jobsøgningsadfærd inddrages, vil resultater herfra både indgå på planlægningsdagen med ledelsen samt på de enkelte opfølgningsdage.



MODUL 5: **Implementeringsforløb**

Hvorfor?

Kompetenceudviklingen fokuserer primært på at udvikle den enkelte medarbejder og leders kompetencer i relation til egne arbejdsopgaver. Der bliver således lagt op til en læring, som fokuserer på, hvordan den enkelte kan ændre adfærd i sin egen praksis.

Hvis vi reelt skal lykkes med at skabe en styrket effekt og dynamik kan det være relevant at se på, hvordan de tillærte kompetencer bliver konkret oversat til en lokal praksis. Erfaringen er, at der er stor forskel på, hvordan de enkelte jobcentre har grebet beskæftigelsesreformen an. Hvordan er samtaleflowet, den interne organisering mellem korttidsledige og langtidsledige, brancheopdelinger m.v.? Alle disse organisatoriske beslutninger har betydning for hvilke redskaber og metoder, der vil være smartes at sætte i anvendelse for at øge succesgraden.

Derfor vil man med fordel kunne gennemføre lokale implementeringsaktiviteter, som skal bidrage til at oversætte de tillærte kompetencer til den lokale praksis og de lokale rammer. Denne form for implementering kan selvsagt ikke gennemføres som et generisk setup, men skal være fleksibelt, således det enkelte jobcenter og A-kasser får konkret mulighed for at få målrettet støtte til oversættelse af det tillærte til netop deres organisation.

Hvordan?

På trods af at forløbet vil være unikt, afhængig af den lokale kontekst, lægger vi op til en generel systematik, hvor der dels tages afsæt i den specifikke dagligdag og prioriteringer af den enkelte organisation og dels arbejder med en systematik, hvor jobcentre og A-kasser får mulighed for at præsentere og drøfte egne tilpasningsmodeller til hinanden.

Fase 1: Lokal Rammesætning

Indledningsvist gennemføres et møde med relevante chefer og ledere, hvor opgaveløsningen tilpasses lokale forhold og betingelser. Målet med indsatsen vil være at få styrket samtaleindholdet og flowet i beskæftigelsesindsatsen for a-dagpenge-modtagere.

Rammesætningen vil eksempelvis kunne indeholde afgrænsning og drøftelse af følgende temaer:

- Varigheden af samtalen og diversitet i varigheden af samtalen afhængig af, om der er tale om fælles samtaler og den lediges jobhistorik og risikoprofil
- Flow og udviklingsprofil for det intensiverede samtaleflow
- Arbejdsgange med tilpasninger til redskaber som eksempelvis – Game-Mastery, anvendelse af ABC Jobstrategi og Ressource- og motivationsarbejde
- Styrings- og opfølgingsparametre der kan synliggøre og sandsynliggøre progression og udvikling hos målgruppen
- Organisatoriske forhold i relation til sagsnormering, opdeling i brancher, risikoprofiler, varighed m.v.

Med rammesætningen fokuseres indsatsen på tilpasningen af undervisningsforløbet til en eller flere områder, som det lokale jobcenter eller A-kasse vurderer, har betydning for den videre implementering og styrkelse af de tillærte teknikker og redskaber.

Fase 2: Tilpasningsmoduler

Med afsæt i rammesætningen gennemføres konkrete opgaver, som kan tage afsæt i eksempelvis følgende understøttende aktiviteter:

- Konkret udarbejdelse af arbejds gange
- Konkret udarbejdelse af supplerende redskaber til oversigt og sagsflow
- Udviklings- og tilpasningsaktiviteter med medarbejderne for at skabe ejerskab
- Opsætning af styring og dokumentationskæder til eksempelvis rapporteringer på ledelsesinformation

Marselisborg sammensætter et individuelt forløb for hver enkelt kommune og faciliterer ligeledes fællesmøder (2 møder) på tværs af organisationerne i det fynske samarbejde, hvor tilpasningsarbejdet præsenteres og drøftes i ledelsesregi. Dels for at inspirere og dels for at give hinanden sparring på udfordringer og dilemmaer i tilpasningsarbejdet.

Fase 3: Opfølgning på tilpasningsaktiviteter

Som opsamling på de gennemførte tilpasningsaktiviteter afvikles der to aktiviteter:

- Lokal opsamling sammen med medarbejdere og ledere, hvor der drøftes hvordan redskaberne, arbejds gangene m.v. er blevet implementeret, hvilke udfordringer de møder, og hvor de vurderer, at der er behov for tilpasninger
- Fælles præsentation og inspirationsmøde med de fynske organisationer, der deltager i implementeringsaktiviteten



MODUL 6: **Lederforløb**

Hvorfor?

Mere end 60 medarbejdere har deltaget i det fælles kompetenceudviklingsforløb og har fået tilført en række metoder og redskaber til samtalen samt øget strategisk forståelse for beskæftigelsespolitikken, Beskæftigelsesreformen m.v.

Vores erfaring er, at disse typer af forløb i nogen grad kan skabe et spænd mellem leder og medarbejder i forhold til vidensniveau og metodiske ballast, hvilket kan gøre det vanskeligt for ledere/fagkonsulenter m.fl. at gå ind i det ”det faglige rum”, stille krav til samtalepraksissen m.m. Der kan således være en risiko for, at medarbejderne møder, eller at de i hvert fald selv oplever, en hverdag, hvor ledelsen ikke nødvendigvis har ballast og forudsætninger for at understøtte at læringen, og brugen af de konkrete metoder, teknikker og redskaber, fastholdes, når kursusdagene afløses af hverdagene.

Samtidig ser vi en generel tendens i form af at man som leder, fagkonsulent m.fl. i et jobcenter eller en A-kasse har svært ved at gå ind i det faglige rum af forskellige årsager. For det første fordi der, som nævnt, *kan* være et vidensspænd mellem lederne og medarbejderne, der har været på kompetenceudvikling, men også for det andet (vores påstand), at der i nogen grad hersker en agenda/et paradigme om, at ledelse og faglig styring er blevet en selvdisciplin, hvor man som leder bevidst har trukket sig ud af det faglige rum, som samtidig er et rum som medarbejderne måske ønsker at have for sig selv.

Hvordan?

Vi anbefaler jf. nedenstående figur at gennemføre et tre-dages kompetenceudviklingsforløb for ledere, fagkonsulenter og andre der har et fagligt,- styrings- og/eller ledelsesmæssigt ansvar.

Dag 1: Nedslag fra forløbet

På første dag får deltagerne en grundig introduktion til det forløb, som medarbejderne har deltaget i, og vi leverer relevante nedslagspunkter fra de tre moduler i form af beskæftigelsespolitikken, reformdagsordenen, samarbejde mellem jobcentre og A-kasser, ABC Jobstrategi, Game-Mastery m.m.

Dagen skal sikre, at deltagerne på de mest vitale emner og metoder har ca. den samme indsigt som medarbejderne, og i særdeleshed er i stand til at indgå i en sparrings- og rådgivningsrolle i at fastholde fokus på metodebevidsthed og anvendelse af teknikker i dagligdagen.

Dag 2: Det faglige rum

På dag 2 fokuserer vi på, hvordan man som leder, fagkonsulent m.m. ”kommer ind i det faglige rum” og agerer som styrende og ledende på det, der sker i samtalerummet i hhv. et jobcenter eller en A-kasse. Vi arbejder for det første med kvaliteten i samtalen og introducerer forskellige ledelses- og vejledningsteknikker til at give sparring på samtalepraksissen. Her vil det være relevant at anvende analysen af jobsøgningsadfærden hos borgerne som afsæt til et ledelsesmæssigt fokus. Vi giver med andre ord lederne redskaber til at kunne stille krav til kvaliteten af samtalen, samt tips og input til, hvordan man kan give sparring til medarbejderne omkring at skabe en progression i borgernes jobsøgningsadfærd – at der søges bredere geografisk og fagligt.

Dernæst drøftes rollen som leder/fagkonsulent; hvor det er svært, hvordan man får adgang til det faglige rum, hvordan man coacher medarbejderne anerkendende og samtidig sikrer resultatskabelse og et samtaleflow med høj kvalitet. Med andre ord handler dagen om, hvordan man påtager sig rollen som faglig leder.

Dag 3: Styring og opfølgning

Dag 3 centrerer sig om styring og opfølgning, hvor vi for det første fortsætter sporet fra dag 2 vedr. borgernes jobsøgningsadfærd. Her introducerer vi teknikker og systematikker til at kunne følge op på, om bredden i borgernes jobsøgningsadfærd reelt bliver bredere geografisk og fagligt over tid.

Dernæst ser vi på styringen af selve samtaleflowet, hvor vi giver input til, hvordan man kan have en plan og en opfølgning på progressionen i samtale 1-6 i kontaktføreløbet, hvordan der kan skabes sammenhæng mellem CV samtalen, første fællessamtale og efterfølgende samtaler i hhv. jobcentret og A-kassen. Det vil sige at vi, udover at se på, hvordan vi generelt afvikler den enkelte samtale, giver input til, hvordan man som leder/fagkonsulent kan have en plan for at intensivere kontaktføreløbet.

Det kan eksempelvis være, hvilke mål og emner har vi til den første fællessamtale, hvilke mål og hvilket fokus har vi i samtale 3-4, hvad er målet for samtale 5, fællessamtalen m.m. Med andre ord arbejder vi med at binde kontaktføreløbet sammen til en helhed med løbende fokus på progression fra samtale til samtale.

Endelig berører vi logistikken, hvor vi vil give input til håndteringen af kapacitetsudfordringen, som bliver særligt nærværende fra 1. juli, når den første samtale holdes fælles mellem jobcentre og A-kasser.

ANALYSEMODUL

Hvorfor?

Et af de væsentligste emner i kompetenceudviklingsforløbet er, hvordan man som jobrådgiver via samtalen understøtter en bredere jobsøgning geografisk og fagligt hos borgerne. Vi vil bl.a. inddrage viden, der viser, at selv korttidsledige i høj grad løser markant andre opgaver i det efterfølgende job, samt at de får øget transport til arbejde sammenlignet med deres tidligere job.

Sammen med metoden til samtalestyring, Game-Mastery, vurderer vi, at den bredere jobsøgning, som på forløbet er blevet oversat til "ABC Jobstrategi" har været blandt de mest afgørende metoder og redskaber i kompetenceudviklingsforløbet. Imidlertid ved vi faktisk ikke, om samtaleforløbet reelt medfører en udvikling i borgernes/medlemmernes jobsøgningsadfærd, efter at medarbejderne har været på undervisning.

En analyse af jobsøgningsadfærden vil dels give os viden om, i hvilken grad metoderne og tilgangene fra undervisningen er blevet overført til praksis i samtalerne (transfer), og dels om vi derved kan måle en reel bredere jobsøgningsadfærd.

Analysen vil samtidig fungere som fundament og input til opfølgingsforløbet, implementeringsforløbet, funktionsforløbet, og vil dernæst kunne sættes i spil ved det ekstra undervisningshold.

Hvordan?

Analysen kan gennemføres i større eller mindre omfang og vil kunne anvende en række forskellige datakilder såsom:

Udtræk fra joblog

Oplysningerne i jobloggen gør det som nævnt muligt at kortlægge dels intensiteten i de lediges jobsøgning (volumen) og dels udviklingen i de lediges faglige og geografiske mobilitet (bredden).

Marselisborg har gennemført flere selvstændige analyser af jobsøgningsadfærden med jobloggen som central datakilde. Via jobloggen kan vi på cpr. niveau måle borgernes jobsøgningsadfærd og dermed vurdere, om samtalerne og kompetenceudviklingsforløbet har haft den tilsigtede effekt. Det vil være muligt at trække data både før og efter forløbet, og det vil dermed være muligt at monitorere hvilken direkte indvirkning kompetenceudviklingsforløbet har haft på borgernes jobsøgningsadfærd.

Proceduren for joblog-analysen indeholder 3 trin:

Designet

Først og fremmest skal det afklares hvilke borgergrupper samt hvor mange borgere/joblogs analysen skal baseres på. Med andre ord om vi alene vil måle jobsøgningsadfærden på de forsikrede ledige, eller om kontanthjælpsmodtagerne og ledighedsydelsesborgerne også skal integreres?

Analysen

Analysen baseres på en sags gennemgang af et bestemt angivet sager i en given periode i Jobcenter Haderslev. Den faglige og geografiske mobilitet afdækkes i jobsøgningen ud fra registrerede data om i hvilket omfang de ledige breder deres jobsøgning ud (fagligt) og i hvilken afstand, som der søges job (geografisk). Endelig kortlægges målgruppernes søgeintensitet. I afdækningen af geografisk mobilitet vil der blive foretaget en beregning af antallet af km. fra den lediges bopæl til det ansøgte jobs adresse. Endvidere vil der ske en kortlægning af jobsøgningens rækkevidde fra Haderslev til arbejdspladser i omkringliggende kommuner. Som et centralt bidrag til analyserne vil sags gennemgangen afdække, hvilke undergrupper inden for de respektive ydelseskategorier, som har hhv. en høj eller lav faglig og geografisk mobilitet i jobsøgningen sammenholdt med de

pågældende lediges varighed af ledighedsforløbet. Dette for at undersøge, om der kan være et potentiale for at styrke indsatsen for bestemte ledighedsgrupper.

Konkret gennemgår vi eksempelvis 100 A-dagpenge/kontant-hjælpssager via en stratificeret stikprøve af ledige, hvor vi via Joblog kortlægger:

- Hvor mange job søges pr. uge
- Hvilken jobsøgningsintensitet er der fra start i ledighedsperioden og intensiveres jobsøgningen i takt med stigende ledighed?
- Hvilken faglig mobilitet udvises der i jobsøgningen: Søges der bredt fagligt – forskellige arbejdsfunktioner, stillingsbetegnelser og brancher?
- Hvilken geografisk mobilitet udvises der i jobsøgningen: Hvor mange kilometer er der fra borgerens bopæl til de ansøgte job?
- Hvilke grupper har høj/lav mobilitet og i hvilket omfang søges der job hos arbejdsgivere i omkringliggende kommuner?
- Hvordan fordeles søgeadfærd og faglig/geografisk mobilitet sig på forskellige grupper af ledige, herunder risikogrupper?

Analysen giver således et billede af, i hvilket omfang og hvordan de ”jobrettede samtaler” og anvendelsen af ”ABC-job-søgningsstrategien” i kontaktføreløbet rent faktisk forplanter sig i den faktiske søgeadfærd blandt de ledige A-dagpenge, ledighedsydelsesborgere og kontanthjælpsmodtagere (f.eks. ufaglærte, faglærte, a-kassegrupper, mellemlang-uddannede, ledige med baggrund i off/privat sektor m.v.). Det interessante er dernæst at sammenholde sådanne analyseresultater med jobcenterets samtalepraksis og kvalitet i de jobrettede samtaler for dels at identificere risikogrupper blandt ledige med særlige behov for indsats og dels identificere udviklingspotentialer i samtalepraksis. F.eks. om der er behov for at styrke jobrådgiverens indsats og redskaber til at understøtte den enkelte borgers afklaring og målretning i jobsøgningen, faglig og geografisk mobilitet samt ikke mindst ejerskab, handling og fremdrift i jobsøgningen. Analysen vil også kunne udpege om der er a-kasser, hvor medlemmerne har en særlig lav faglig og geografisk mobilitet eller intensitet i jobsøgningen.

Herudover vil en analyse også kunne indeholde en evaluering af visitationspraksis til aktive tilbud samt brugen af virksomhedspraktikker i indsatsen: Anvendes virksomhedspraktikker og aktive tilbud tilstrækkelig strategisk ift. at understøtte den hurtigste vej i job med målrettet jobsøgning og med en bred faglig og geografisk profil?

Alt i alt oplever vi, at ovenstående analyse er et godt grundlag for en ”2. bølge” ift. at fremme ”jobrettede samtaler” i praksis i jobcenteret – og få identificeret de tiltag som skal til for at bringe indsats og resultater et skridt videre.

Afreporteringen

Afreporteringen vil dels fremstille resultater og konklusioner fra analysen, men vil samtidig indeholde anbefalinger til videre proces, herunder yderligere tiltag vedr. kompetenceudvikling, faglig opfølgning fra ledelsen m.m.

Survey

Udover joblog-analysen kan man overveje, hvis man ønsker et mere fuldstændigt og kvalitativt billede, at indlægge en online baseret survey blandt deltagere på kompetenceudviklingsforløbet samt ledige, der har haft samtaler med medarbejderne efter kompetenceudviklingsforløbets afslutning.

Formålet med surveyen blandt deltagere i kompetenceudviklingsforløbet er at:

- Kortlægge deres vurdering af de gennemgåede metoder, redskaber og tilgange ift. det overordnede formål med det intensiverede kontaktføreløb
- Kortlægge deres vurdering af forbedringspotentialer ift. redskaber, tilgange, metoder og ledelse
- Formålet med surveyen blandt ledige/medlemmer er at:
- Kortlægge den lediges/medlemmets oplevelse af dialogen og samarbejdet med jobcenteret og A-kasserne
- Kvalitetssikre og understøtte den fortsatte udviklings- og implementeringsproces
- Fastholde et ”kundeperspektiv” i processen



Marselisborg – Center for Udvikling, Kompetence & Viden

Marselisborg er en privat videns- og konsulentvirksomhed, der siden 2001 har arbejdet på at understøtte udviklingen og driften af den offentlige sektor. Marselisborg er specialiseret i at udføre analyser samt forandrings- og udviklingsopgaver for staten, kommunerne og private virksomheder. Marselisborg arbejder inden for beskæftigelsesområdet og den sociale sektor.

Vi udvikler indsatsen på et strategisk, operationelt og driftsmæssigt niveau i samarbejde med ministerier, styrelser, kommuner, jobcentre og deres samarbejdspartnere. Marselisborgs løsninger bygger på erfaring og viden, der er udviklet og afprøvet i tæt samarbejde med vores kunder. Samtidig udvikler vi nye metoder i Marselisborgs egne driftsenheder, hvor vi omsætter viden til implementerbare produkter.

Besøg os på www.marselisborg.org