

1:3 Godt arbejde: Ledelse af beskæftigelsesindsatsen i kommunerne

Speak:

Mange danskere balancerer på kanten af arbejdsmarkedet. Der hvor man nemt kan miste fodfæste. Det er mennesker, der har brug for en hånd fra erhvervsledere, virksomhedskonsulenter og sagsbehandlere.

"Godt arbejde" er titlen på denne podcastserie fra videns- og konsulenthuset Cabi.

Podcasten er henvendt til dig, der har lederansvar på en arbejdsplads, som tager socialt ansvar. Og til dig, der er leder i den kommunale beskæftigelsesindsats.

Ea Nielsen, souschef i Cabi:

Det der med hele tiden at tilpasse den måde man leder på, og den måde man kommunikerer, hvad det er, man gerne vil have folk til at gøre.

Speak:

I denne episode giver souschef Ea Nielsen og seniorkonsulent Trine Thomsen fra Cabi deres bud på, hvordan ledere i den kommunale beskæftigelsesindsats kan omsætte de frihedsgrader, lovgivningen åbner for.

Søren Landkildehus, erhvervs- og arbejdsmarkedschef i Holstebro:

Altså, der er ikke nogen mennesker, der kommer ind på mit jobcenter, der har stemplet i panden: "Jeg er sådan en, der er tung".

Speak:

Du møder også Søren Landkildehus, som er erhvervs- og arbejdsmarkedschef i Holstebro. En af de kommuner, som hjælper mennesker ud på arbejdsmarkedet ud fra et nyt mindset.

Alt det krydret med lidt teater.

Lyd fra teaterstykke:

Person X: Hun er ikke hjemme.

Person Y: Nej! Hun vidste, at jeg kom. Hvor er hun hen?

Person X: Hun er ovre ved nogen, hun kender.

Person X: Hvem?

Person Y: Nogen, hun kender...

Speak:

Og hvad har det så med beskæftigelsesindsatsen at gøre?

Ja, blive hængende og få svar.

Vi begynder med Souschef Ea Nielsens introduktion til LAB-lov og ledelse.

Ea Nielsen, souschef i Cabi:

LAB-loven er loven om aktiv beskæftigelsesindsats. Den har vi haft i mange år i Danmark, og indimellem bliver den opdateret. Hver gang det sker, er det vigtigt at se den med ledelsesbrillerne på og overveje, hvad ændringerne betyder for, hvordan vi leder beskæftigelsesindsatsen.

I de senere år er der kommet mere fokus på, at mennesker, som har svært ved at komme i job, skal ud i virksomhederne. De skal have mulighed for at træne og udvikle sig i praksis – ude på arbejdspladserne. Det betyder, at virksomhederne i højere grad skal tage ansvar, og at kommunernes beskæftigelsesafdelinger skal samarbejde tættere med dem.

De borgere, det handler om, står ofte over for en ny begyndelse. Og det gør virksomhederne også, fordi de skal tage imod mennesker, som måske ikke ligner dem, de plejer at ansætte. Derfor er det vigtigt, at jobcentrene og andre, der arbejder med beskæftigelse, er gode til at skabe rammerne for, at mødet mellem borger og virksomhed bliver et godt match.

Hver situation er forskellig, og derfor skal man kunne handle ud fra, hvad der giver mening lige præcis dér. Det kræver, at lederne i beskæftigelsesindsatsen giver deres medarbejdere plads og frihed til at skabe det rum, hvor det gode møde kan opstå.

Speak:

Og allerede nu kommer teateret ind i billedet sammen med bogen *Directing Creativity – The Art and Craft of Leadership*.

Ea Nielsen, souschef i Cabi:

Noget af det, vi optagede af i Cabi, kan man finde teori om i en bog af Piers Ibbotson og Lotte Darsø, som handler om ledelse af kreativitet. I bogen bruger de en metafor, hvor ledelsesopgaven sammenlignes med en teaterinstruktørs rolle.

Forestil dig en teaterinstruktør: Han har nogle rammer at arbejde indenfor – et manuskript, en premiedato, en bestyrelse, et publikum og et budget. Og så har han sit hold af skuespillere. Det er dem, han skal skabe forestillingen sammen med. Men selvom han har en klar retning, skal han også give skuespillerne plads til at bruge deres kreativitet. De skal ikke finde på et helt nyt stykke – det er stadig det samme skuespil – men de skal kunne bringe deres faglighed og personlige udtryk i spil.

Ibbotson og Darsø beskriver, hvordan man som leder kan skabe det rum. De introducerer begrebet “attraktivt, kreativt benspænd”. Det handler om, at man som leder sætter nogle rammer, som ikke begrænser, men inspirerer. Det skal være attraktivt for den, man leder – uanset om det er en medarbejder eller en mellemlider – at arbejde inden for de rammer.

Når man uddelegerer en opgave, er det derfor vigtigt, at man kender sine medarbejdere godt nok til at kunne præsentere opgaven på en måde, der vækker deres interesse. For nogle fungerer det bedst, at man siger: “Her er opgaven, og her er målene.” For andre giver det mere mening at sige: “Her er opgaven, den skal løses inden for vores strategi – men jeg vil gerne høre dine bud på, hvad

målene kunne være.” Og nogle gange handler det bare om at sige: “Opgaven skal være færdig på torsdag – husk at tage højde for strategien.”

Det er lidt det samme med metaforen om teaterinstruktøren. Nogle vil synes, det er en god måde at tænke ledelse på – “Forestil dig, du er instruktør, hvordan ville du gribe det an?” – mens andre tænker: “Åh nej, ikke den metafor igen.” Og det er netop pointen: Man skal hele tiden tilpasse sin ledelsesstil og sin måde at kommunikere på, så det giver mening for den enkelte.

Det handler om at kunne formidle sine budskaber på en kreativ og attraktiv måde – og finde ud af, hvad der motiverer den enkelte medarbejder. For det er forskelligt fra person til person.

Speak:

Hvad er det for et potentiale, Ia Nielsen ser?

Ea Nielsen, souschef i Cabi:

Jeg tænker, at potentialet ved at se på ledelse på den her måde ude i beskæftigelsesindsatsen, det er, at man i højere grad kommer til som leder at involvere sine mellemledere, sine medarbejdere, når man skal finde løsninger på nogle af de udfordringer, man står med. Og det betyder også, at man så i højere grad kommer til, ikke sådan kommer til, men at man kan se værdien i, og derfor også gør det, at involvere de borgere, man har med at gøre, og de virksomheder, man har med at gøre i at finde nogle løsninger.

Lyd fra teaterprøver – svag tale i en gruppe...

Speak:

På Teatret Svalegangen i Aarhus er prøverne til forestillingen ”Æblet falder” i fuld gang. Og i Holstebro Kommune er erhvervs- og arbejdsmarkedschef Søren Landkildehus i gang med at implementere den seneste LAB-lov i organisationen.

Søren Landkildehus, erhvervs- og arbejdsmarkedschef i Holstebro:

Jeg oplever, at ledelsesopgaven i beskæftigelsesindsatsen i dag er ret paradoks. På den ene side har vi en meget klar opgave: at få borgerne i job eller uddannelse. Det er målet, og det er tydeligt.

Men samtidig er der kommet nye rammer og mere frihed i måden, vi kan løse opgaven på. Det betyder, at vi faktisk skal gentænke, hvordan vi griber det hele an.

Tidligere har vi arbejdet meget med regler og sanktioner for at få tingene til at lykkes. Nu skal vi finde nye veje – nye måder at motivere og støtte borgerne på.

Jeg bliver inspireret af teatermetaforen. For mig handler det om, hvordan vi iscenesætter mødet med borgeren. Hvordan vi forstår vores kerneopgave, og hvilke roller vi træder ind i – både de formelle og de mere uformelle.

Og hvad betyder det så for ledelse, hvis vi ser os selv som instruktører? Det interessante ved den metafor er jo, at instruktøren ikke er på scenen. Stykket bliver spillet af andre. Det handler ikke om ledelsen i sig selv – det handler om dem, der faktisk står på scenen.

Og her er det vigtigt at sige: hovedrollen spilles af borgeren. Så hvad gør det ved vores faglige selvforståelse, når vi pludselig er statister i borgerens liv? Det er en spændende tanke.

For nogle borgere er måske ikke klar til at tage hovedrollen endnu. Og så bliver det vores opgave at støtte dem – nogle gange så godt, at vores medarbejdere burde have en Oscar for 'bedste birolle'. Fordi det var deres indsats, der gjorde, at borgeren kunne træde frem og skinne.

Lyd fra teater: Den der begejstring, den glæde, han har, at nu kommer hans datter, og de skal på udflugt sammen, det er skønt, at du løfter den. Og også fint, at du er mere i panik over, at hun går ind og opdager, at mor ikke er hjemme. Så den er fin. Hvad var dit eget forslag med, hvordan du får en helhjul frem?

Det var at stryge den der. Hvad har hun accepteret? Nu skal vi køre.

Speak: Spørger man Søren Landkildehus, om der er lavthængende frugter at plukke i omstillingsprocessen, siger han:

Søren Landkildehus, erhvervs- og arbejdsmarkedschef i Holstebro:

Når vi taler om 'lavthængende frugter' og 'hårde nødder' i beskæftigelsesindsatsen, så synes jeg faktisk, vi kommer til at bruge et gammeldags sprog for ledelse. Det afspejler en måde at tænke på, hvor opgaverne er noget, vi enten hurtigt kan plukke – eller kæmpe os igennem. Men det passer ikke længere til den virkelighed, vi står i.

Med de nye frihedsgrader i lovgivningen – selvom vi stadig er under tilsyn – og med inspiration fra teatermetaforen, så handler ledelse i dag om noget helt andet. Det handler om at skabe nye scener. Det handler om at sætte en ramme, hvor medarbejderne kan lykkes. Og det handler om at kunne forklare – både lokalt og nationalt – hvorfor der er forskelle mellem kommunerne.

For når vi møder borgerne i det samarbejde, vi skal skabe, så er de ikke bare nogen, vi hjælper – de er medskabere. I Holstebro Kommune betyder det, at vi har 11.000 forskellige måder at lave det samme samarbejde på: Hvordan kommer jeg videre i mit liv?

Det er noget, man nogle gange glemmer i den nationale debat. Man tænker, at fordi vi er et lille land, så burde alt kunne gøres ens. Men det er netop vores styrke, at vi er forskellige – og at vi laver unikke løsninger i mødet med det enkelte menneske.

Derfor giver det ikke længere mening at tale om 'nemme' eller 'tunge' borgere. Der er ikke nogen, der kommer ind på jobcenteret med et stempel i panden. Og hvis nogen siger, at en borger er 'tung', så siger det måske mere om, hvor svært det er for *dem* at møde borgeren.

Vi havde for eksempel en meget svær sag med en ung mand med autisme. I mange år var det svært. Men da vi ændrede måden, vi samarbejdede med ham på, skete der noget. Den virksomhed, hvor han var i praktik, ringede og sagde: 'Vi har ikke råd til at ansætte ham – men vi har heller ikke råd til at lade være. Så vi gør det.'

Hvordan skete det? Det skete, fordi en medarbejder forstod, at hun skulle træde i kulissen og være instruktør – ikke hovedperson. Hun hjalp borgeren med at tage scenen og selv bede om den svære samtale: 'Jeg vil gerne have løn for det, jeg laver.'

Det er sådan nogle øjeblikke, der viser, hvad det kræver at lykkes i dag. Vi skal ændre vores forståelse af beskæftigelsesindsatsen. Og det er faktisk det, lovgivningen giver os mulighed for – hvis vi tør gribe den med den rigtige tilgang.

Speak: Seniorkonsulent i Cabi Trine Thomsen er dagligt i kontakt med jobcenter rundt omkring i landet. Desuden kender hun beskæftigelsesindsatsen indefra fra sin tid som mellemleder i Aarhus Kommune. Hendes vurdering af, hvordan netop mellemlederne i jobcentrene ser deres rolle lyder:

Trine Thomsen, seniorkonsulent i Cabi:

De ser deres lederrolle, jeg tror lidt forskelligt nogle gange, fordi det er jo hele tiden det der skisma imellem. Hvordan er det, at vi giver fri til at udfolde fagligheden og et rum til, at borgerne også får større medbestemmelse og medarbejderne får større medbestemmelse, og medarbejderne får større medbestemmelse, sådan at det ikke er arbejdsgangsbeskrivelser, der afgør, hvad det er, de skal gøre, men det er deres faglighed, der kommer i spil.

Samtidig med er de optaget af, at der jo også ligger nogle krav om, hvad er det egentlig, der forventes af den indsats, der skal laves? Hvad er det, man fra ministerens side har fokus på i forhold til, at når nu vi sætter fri, hvordan er det så, vi også holder øje med kommunerne, at de faktisk lever op til at levere det, som man havde forventet? Det handler jo blandt andet om et skærpet tilsyn, hvor der er lagt ind, at der stadigvæk skal afholdes fire samtaler om året med borgerne, og der skal stadigvæk være aktivering hver 12. måned som minimum i forhold til borgerne.

Men hvordan bliver det omsat ind i, at man har fået frihed, og man i virkeligheden skal gøre det, der virker? Lederopgaven ser ikke nødvendigvis forskellig ud i kommunerne, men deres vilkår for, hvordan de kan udmynde den i praksis, kan være enormt forskellige. Jeg har været ude i kommuner, hvor de har været omfattet af store sparekrav. Det har en betydning for, hvad er det egentlig for nogle muligheder for at kunne omsætte intentionerne i lovgivningen. Det kan måske også gøre, at de nogle gange kommer til at retænke deres indsatser og tænke nye muligheder med de ressourcer, vi nu har til rådighed. Hvordan kan vi så omsætte det? Der var jeg ude i en kommune for ikke så lang tid siden, hvor de havde valgt at lave resultatteams, hvor de netop går ind og laver teams, hvor sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter kommer til at arbejde rigtig tæt sammen, fordi de på den måde kan få fokus på at bruge hinandens ressourcer bedst muligt og arbejde tæt omkring de her borgere, så de får skabt en fælles retning og hurtigere kan klare nogle ting af med hinanden.

Speak:

Trine Thomsen husker en særlig situation, hvor der var tvivl om, om hun skulle sige ja til en medarbejders kreative forslag.

Trine Thomsen, seniorkonsulent i Cabi:

Jeg var bare ansvarlig for en indsats, som blandt andet handlede om borgere med anden etnisk

baggrund. Medarbejderne der var også med på, at her skulle vi prøve at se, om vi kunne prøve nogle ting af, som vi ikke havde gjort tidligere. Jeg havde en virksomhedskonsulent, som kom til mig og sagde, jamen jeg har jo for eksempel mange somaliske kvinder på min sagsstamme. Er det okay, at jeg går ud og laver nogle workshops med dem? Og jeg tænkte, workshops, hvad mener du? Fordi at i min forståelse af, hvad workshops er, så kræver det et ret stort setup og powerpoints og lokaler og tidsforbrug. Og sandheden er jo også bare, at det også er travlt, og at ressourcerne også skal prioriteres. Det havde jeg nogle snakke med hende om, at det her var ikke noget, der skulle være voldsomt ressourcekrævende, og det skulle heller ikke være noget, hvor hun skulle ud og bruge penge på en masse nye lokaler, eller der skulle udvikles en masse materiale. Og det var hun egentlig med på. Så en dag kommer jeg gående ned ad gangen, og så ser jeg faktisk, at hun er inde i et lokale, og så er der tre somaliske kvinder, som sidder med hver deres computer, og som er i gang med at lave CV, og så står der en somalisk kvinde og fortæller dem, hvordan man kan arbejde med CV, og hvorfor vi arbejder med CV. De fire somaliske kvinder var alle sammen på hendes sagsstamme. Og bagefter så sagde jeg til hende, var det det, du tænkte med workshops? Ja, det var det. I min verden, så var workshops noget helt andet, og i hendes verden var det, at hun synes, det var meget mere genialt at sammenlægge de somaliske kvinder, og at det var en somalisk kvinde, der skulle inspirere de andre somaliske kvinder til at arbejde med CV, og hvorfor man skal arbejde med CV. Min oplevelse er, at når man som leder tør tro på, at ens medarbejdere både kan og vil være med til at løse beskæftigelsesindsatsen, så den giver god effekt, så kommer der til at ske meget mere, end min fantasi og min faglighed på nogle måder vil kunne bringe i spil.

Speak:

Denne podcast er produceret af journalist Dorte Lund, Mediehuset Periskop.

Tak til Teatret Svalegangen, fordi vi måtte være med under forberedelsen til forestillingen "Æblet falder", skrevet og instrueret af Hans Rønne. Du hørte skuespillerne Marie Mondrup og Jesper Hyldegård.