




VÆKSTHUSETS
FORSKNINGSCENTER



Evaluering af Center for Udvikling af Borgerinddragende Beskæftigelses- indsatser (CUBB)



Evaluering af Center for Udvikling af Borgerinddragende Beskæftigelsesindsatser (CUBB)
Væksthusets Forskningscenter, januar 2024

Dette er den kvalitative evaluering af CUBB. Senere i 2024 udgives en resultatbaseret evaluering, der følger op på måltallene i CUBB.

CUBB og evalueringen af CUBB er støttet af Den A.P. Møllerske Støttefond.

Denne udgivelse er udarbejdet af Væksthusets Forskningscenter.
Udgivelsen kan downloades på www.vaeksthusets-forskningscenter.dk

Væksthusets Forskningscenter
Thoravej 26
2400 København NV

Indholdsfortegnelse

Forord	5
---------------	----------

Resumé	6
Systeminnovation mod mere borgerinddragelse	6
Samarbejde mellem forskning og praksis skaber innovation	9

CUBB-kommunernes anbefalinger	10
--------------------------------------	-----------

Perspektivering	12
------------------------	-----------

1. Indledning	14
1.1. Indblik i en innovationsproces	14
1.2. Formålet og ambitionen med CUBB	16
1.3. Evalueringen af CUBB	18
1.4. Evalueringsrapportens opbygning	19

2. Borgernes perspektiv og stemme	21
2.1. Grundsyn på borgerinddragelse og hvad det kræver	21
2.2. Hvad er lykkedes særligt godt?	22
2.3. Benspænd i forandringsprocessen	27
2.4. Opsamling	28

3. Det borgerinddragende møde og samtalen	30
3.1. Hvad er lykkedes særligt godt?	30
3.2. Benspænd i forandringsprocessen	35
3.3. Opsamling	36

4. Samarbejdet med virksomheder	38
4.1. Hvor kan der spores forandringer?	38
4.2. Benspænd i forandringsprocessen	41
4.3. Opsamling	43

5. Udvikling af tværgående samarbejde	45
5.1. Hvor kan der spores forandringer?	45
5.2. Benspænd i forandringsprocessen	47
5.3. Opsamling	49

6. Politisk og organisatorisk strategilægning	51
6.1. Hvad er lykkedes særligt godt?	51
6.2. Benspænd i forandringsprocessen	55
6.3. Opsamling	57

7. Samarbejdet mellem forskning og praksis	59
7.1. Produktion af ny viden i mødet mellem forskning og praksis	59
7.2. De største succeser i samarbejdet	60
7.3. Benspænd i forandringsprocessen	65
7.4. Opsamling	68

Bilag: Metode og datagrundlag i evalueringen	69
---	-----------

Forord

Denne rapport er udarbejdet af Væksthusets Forskningscenter, som i perioden 2020-2023 har evalueret Center for Udvikling af Borgerinddragende Beskæftigelsesindsatser (CUBB).

CUBB er et partnerskab mellem forskere fra Institut for Sociologi og Socialt Arbejde samt Institut for Politik og Samfund på Aalborg Universitet samt ledere og medarbejdere fra beskæftigelsesindsatsen i fire kommuner – Herning, Holstebro, Vesthimmerland og Silkeborg.

CUBB sigter mod en fundamental ændring af beskæftigelsesindsatsen hen imod mere borgerinddragelse. Samtidig er samarbejdet mellem forskere og praktikere en innovativ måde at skabe forandringer på. Evalueringen fokuserer på de væsentligste elementer i det omfangsrige arbejde, som er foregået og stadig er i gang.

Evalueringen bygger på et stort datamateriale indsamlet i hele perioden. Materialet består af interviews, observationer, møder og materialer fremsendt af parterne.

Evalueringsrapporten henvender sig til aktører i beskæftigelsesindsatsen - særligt til chefer, ledere og praktikere med interesse for, hvordan der kan skabes innovative forandringer af beskæftigelsesindsatsen. Evalueringen giver inspiration til, hvordan der kan arbejdes med udvikling af en borgerinddragende beskæftigelsesindsats.

CUBB og evalueringen af CUBB er finansieret af Den A.P. Møllerske Støttefond. Dertil kommer medfinansiering af kommunerne og Aalborg Universitet.

Resumé

Center for Udvikling af Borgerinddragende Beskæftigelsesindsatser (CUBB) er et af **de største eksperimenter på beskæftigelsesområdet** i nyere tid. Parterne i CUBB arbejder med en **fundamental ændring af beskæftigelsesindsatsen**. En systeminnovation, hvor borgerinddragelse skal gennemsyre alle led – borgersamtalerne, indsatserne, den faglige udvikling, det ledelsesmæssige fokus, værdierne og visionerne, samarbejdet med omverdenen samt de politiske mål og prioriteringer. CUBB arbejder med at finde nye svar på de udfordringer, beskæftigelsesområdet har. Svar, som kan inspirere andre kommuner og påvirke dagsordenen på beskæftigelsesområdet.

CUBB har dertil **udviklet en innovationsmotor**, som beror på en ny måde at samarbejde på. Viden fra forskning sættes i spil med erfaringsbaseret viden fra praksis. Forskerne og kommunerne udvikler i fællesskab nye forståelser og tilgange, som baner vej for eksperimenter og forskning. Det er understøttet af faglige fyrtårne i form af vidensmæglere, der bygger bro mellem forskning og praksis. Denne nye innovationsmotor har et stort potentiale til at skabe blivende forandringer.

Evalueringen af CUBB fokuserer på de områder, hvor innovationen har været størst, og hvor der er læring at hente for andre kommuner. CUBB har ikke en slutdato. Udviklingsarbejdet fortsætter. Derfor er evalueringen et nedslag på vigtig læring, som kan komme andre til gavn. Det er ikke en evaluering, som favner alt, hvad der sker, eller alle variationer og kommunale forskelle. Evalueringen er finansieret med bevilling fra Den A.P. Møllerske Støttefond.

Systeminnovation mod mere borgerinddragelse

Udgangspunktet i CUBB er, at det kræver forandringer i alle led, når borgerne skal sikres større indflydelse. Lige fra den direkte kontakt med borgerne til de politiske værdier og visioner. Kommunerne har i samarbejde med forskerne igangsat **systemforandringer i hele organisationen**, hvor de arbejder med at skabe en lærende organisation, der understøtter refleksiv praksis, nysgerrighed, faglighed, læring, feedback og sparring. De arbejder med organisationsudvikling, kompetenceudvikling og ledelsesudvikling med det omdrejningspunkt, at strukturer skal understøtte borgerinddragelse, at medarbejderne skal være kompetente i at inddrage borgerne, og at lederne skal lede på en måde, der understøtter, at medarbejderne arbejder borgerinddragende.

Det er lettere sagt end gjort. Især fordi beskæftigelsesområdet er kendetegnet ved omfattende processtyring og produktionskrav. Det er forskelligt, hvor omfattende forandringer der har fundet sted, men fælles er, at kommunerne står fast på, at borgerinddragelse og en mere responsiv beskæftigelsesindsats både kan betale sig og er afgørende for at kunne hjælpe mennesker i udsatte positioner.

Innovationen har været særlig tydelig i mødet mellem borgerne og frontlinjemedarbejdere. Forskerne og kommunerne har fra starten set borgersamtalerne som et kardinalpunkt for borgerinddragelse. Det er her, medarbejdere og borgere skaber relation, lægger planer og udveksler perspektiver. Kommunerne og forskerne har haft fokus på at

udvikle frontlinjemedarbejdernes evne til at få øje på og inddrage borgernes perspektiver og ønsker. Det er her, den mest omfattende kompetenceudvikling på nuværende tidspunkt har fundet sted. Der er opbygget et fælles sprog og etableret strukturer, der understøtter læring og fokus på borgerinddragelse. Medarbejderne har fået redskaber til at analysere samtaler med borgerne, som skærper deres blik for, hvordan de påvirker borgeren, og hvordan de kan få borgerens perspektiver frem. Det har medført en række eksperimenter og udvikling af en kultur, som beforder konstant nysgerrighed på, hvordan de kan blive endnu bedre til at inddrage borgerne. Der er ikke kun arbejdet med **mobilisering af borgernes stemme** i borgersamtaler, men også med nytænkning og evaluering af indsatser, indretning og faglige dagsordener. Forskernes indsamling af borgerperspektiver og præsentation af løbende fund har haft stor betydning for, hvad forskere og kommuner har arbejdet mere dybdegående med.

Borgere i udsatte positioner er ofte udfordret af en række forskellige forhold. Derfor modtager nogle af borgerne indsatser og hjælp fra forskellige instanser. I CUBB er der arbejdet med at etablere en **helhedsorienteret tilgang til borgerne**, som i første omgang har fokuseret på at få afdelinger inden for beskæftigelsesområdet til at arbejde tættere sammen. Det har medført øget kendskab til hinanden og gjort det nemmere at efterspørge viden hos hinanden. På nuværende tidspunkt er det begrænset hvor mange forandringer, der kan spores på tværs af forvaltninger. Det besværliggøres af, at forvaltninger fortsat er meget siloopdelte med forskellige budgetter, mål og tilgange. I en af kommunerne er der igangsat et fælles udviklingsprojekt på tværs af beskæftigelses- og socialområdet, som i første omgang har skabt indbyrdes forståelse for hinandens grundvilkår samt et afsæt for at udvikle på samarbejdet.

Forskerne og kommunerne vil gerne opnå mere viden om **matchprocesser mellem virksomheder og borgere**, og hvad der er afgørende for, at **virksomhedsrettede forløb opleves som meningsfulde af borgerne**. Forskerne har vurderet, at området er forskningsmæssigt underbelyst. Derfor har deres fokus været på at indsamle data i form af observationer og interviews med virksomheder, borgere og frontlinjemedarbejdere. Det er forskning, der i fremtiden vil komme beskæftigelsesområdet til gavn. Det har dog sat en dæmper på innovationskraften, da praktikerne har savnet inspiration til, hvad de kan udvikle på. Kommunerne har gennem hele perioden holdt fast i, at den virksomhedsrettede indsats skal give mening i borgernes forløb. Det blev tydeligt, da det undervejs fra centralpolitisk hold blev besluttet at ændre i fokusmålene for alle målgrupper undtagen de unge, så det nu kun er virksomhedsrettet indsats, der tæller med. De kommunale ledere har ikke lagt kursen om, så der skal mere fokus på virksomhedsrettet indsats. I stedet er det fastholdt, at det fortsat skal anvendes, hvor det er meningsfuldt. Mening for borgerne fastholdes som en tungtvejende værdi.

Sådanne beslutninger om at stå fast på værdierne kræver opbakning fra lokalpolitikerne. Det er forskelligt, hvordan opbakningen fra lokalpolitikerne kommer til udtryk i den enkelte kommune, men det er lykkedes at få **lokalpolitisk commitment og ejerskab til at dreje beskæftigelsesindsatsen i en borgerinddragende retning**. Politikerne bakker op om de værdier og tilgange, kommunerne arbejder med for at finde en bedre balance mellem systembehov og borgerbehov. Det kommer fx til udtryk ved nye politiske mål, som går på, at borgerne skal opleve beskæftigelsesindsatsen som meningsfuld og værdiskabende.

Målinger fylder meget på beskæftigelsesområdet. For parterne har det været et særskilt mål at arbejde med det, de kalder **meningsfulde målinger**. Et ikke helt tilfældigt ordvalg. Kommunerne ønsker et opgør med de, for dem, til tider meningsløse målinger. Der er opbygget en større værktøjskasse til at måle borgerinddragelse såsom spørgeskemaer og fokusgruppeinterviews, men også til at inddrage borgerne i hvilke spørgsmål, der er meningsfulde at stille. Kommunerne har eksperimenteret med forskellige dataindsamlingsmetoder og fået sparring af forskerne. Forskerne har også udviklet et spørgeskema, som skal testes i praksis. Den overordnede læring er, at alle metoder har begrænsninger. Jo mere udsatte borgerne er, des mere nødvendigt er det at operere med et mix af flere forskellige kvantitative og kvalitative metoder.

At skabe **systeminnovation i den størrelsesorden kræver ledelse**. Det er tydeligt, at varige forandringer spores der, hvor lederne har prioriteret refleksions- og læringsrum og tænkt i organisatoriske strukturer, der understøtter kontinuerligt fokus og læring. For eksempel at der bookes tid til feedback på samtaler og analyser af samtaler, at der oprettes tilbagevendende møder, hvor læring er i højsædet, og at der på de faste møder rettes fokus på borgerinddragelse. Forandringer, som gror nedefra, har vist sig at medføre engagement og ejerskab hos medarbejderne. Der er mange eksempler på idéer og initiativer, der er opstået blandt medarbejdere og særligt vidensmæglere. Men det er også tydeligt, at det er afgørende, at den **øverste ledelse står fast på visionen om borgerinddragelse, er vedholdende og skaber rammerne og retningen** for, hvad der skal arbejdes med, for at holde liv i kulturforandringerne. Skulle de starte forfra, ville kommunerne have lagt mere fokus på ledelse og på, hvordan ledelsesrollen kræver noget andet.

Det tager tid at foretage så fundamentale ændringer af beskæftigelsesindsatsen, men **indikationer på forandringer** er, at personer uden for kommunen, herunder revisionen, bostøtter, læger og andre samarbejdspartnere, fortæller, at de har bemærket en ændring i fokus, tilgange, mindset mv. Dertil vurderer kommunerne samstemmende, at de har færre klager fra borgerne. En af kommunerne har derudover været med i pilottest af tværkommunal borgerundersøgelse foretaget af KL. 13 kommuner indgår og vurderes som repræsentative for alle kommuner. CUBB-kommunen ligger over gennemsnittet på alle parametre lige fra borgernes overordnede tilfredshed med deres forløb til deres oplevelse af at blive mødt med tillid, at der bliver lyttet til deres ideer og forslag, at der tages udgangspunkt i deres situation, og at det er meningsfulde aktiviteter.

Dertil kommer, at kommunerne vil fortsætte forandringsarbejdet, når bevillingen løber ud. Det opleves som et af de mest meningsfulde initiativer og som noget, der skaber vedvarende forandringer. Kommunerne ser CUBB som **en alternativ vej at gå i beskæftigelsesindsatsen**, hvor svaret er andet og mere end afbureaukratisering. Kommunerne har fået et ståsted med et mere holistisk billede af borgeren og med en struktur for, hvad de skal arbejde med for reelt at inddrage borgerne. Forskere og kommuner har allerede brugt viden og erfaringer fra CUBB til at tale ind i et alternativ til den nuværende beskæftigelsesindsats, hvor de har haft en **stemme i debatten og søgt at påvirke den politiske dagsorden**. Forandringerne i kommunerne er fortsat i gang, og der oparbejdes fortsat viden, som viser alternative veje at gå i beskæftigelsesindsatsen.

Samarbejde mellem forskning og praksis skaber innovation

Kommunerne og forskerne samarbejder på en måde, som er en drivkraft for forandring. Det sker ud fra følgende grundprincipper:

- Forskningsviden og praksisviden er to ligeværdige vidensformer.
- Praktikere og forskere mødes og bringer viden fra hver deres verden i spil.
- Hver part er ansvarlig for at gribe ny viden og erkendelser.

Samarbejdets langvarige karakter har gjort det muligt at skabe værdi for både kommunerne og forskerne. Forskere, medarbejdere og ledere er løbende mødtes på det, de kalder Fælles Lærings- og InnovationsPlatforme (FLIP), hvor de drøfter faglige emner. Der er mange eksempler på, at det har givet udslag i nye aktiviteter og afprøvninger i praksis og nye forskningstemaer. Når samarbejdet fungerer optimalt, skaber det **forandringer i praksis og giver forskning, som kommunerne oplever som genkendelig og anvendelig**.

Der er et mønster i, at samarbejdet mellem forskning og praksis skaber **mest innovation, når der arbejdes problembaseret med emner, der optager kommunerne**. I starten var kommunerne tilbøjelige til at have en mere ærbødig tilgang til forskerne, som betød, at de ikke var proaktive på at sætte dagsordenen og efterspørge specifik viden fra forskerne. Men med tiden har kommunerne levet op til deres ligeværdige rolle og været langt mere proaktive. Til tider i en sådan grad, at forskerne ikke har kunnet honorere efterspørgslen. Kommunerne har skullet finde sig selv i den nye form for samarbejde, da de fra andre projekter har været vant til at blive fortalt, hvad der virker, og hvad de skal gøre.

Der er et grunddilemma i **forskelle i tempo i forsknings- og praksisverdenen**. Hvor forskning tager lang tid, har kommunerne brug for løbende input, som de kan bringe i anvendelse i deres praksis. For at skubbe til forandringer i praksis har det vist sig afgørende, at forskerne er villige til at præsentere foreløbige fund for kommunerne løbende.

Udvalgte medarbejdere i kommunerne er blevet udpeget til **vidensmæglere, som bygger bro mellem forskning og praksis**. De har fået ekstra kompetenceudvikling af forskerne. Den rolle har vist sig at være mere værdifuld end først antaget, og det har resulteret i en markant øgning af antallet af vidensmæglere. Som faglige fyrtårne, der sætter forandringsprocesser i gang, har de en afgørende betydning for det kontinuerlige forandringsarbejde.

Samarbejdet mellem forskning og praksis er en **ny måde at producere viden på**. Det er et **alternativ til andre måder at skabe forandringer på**. Et tegn på samarbejdets succes er det lys, som praktikerne og forskerne får i øjnene, når de fortæller om samarbejdet. De fortæller, at det skaber et engagement og en forandringskraft, som sjældent er set. Dertil kommer, at alle parter er interesserede i at videreføre samarbejdet i en eller anden form efter udløb af nuværende bevilling.

CUBB-kommunernes anbefalinger

CUBB-kommunerne har anbefalinger til andre kommuner, der vil arbejde med at gøre beskæftigelsesindsatsen mere borgerinddragende og påbegynde et samarbejde med forskere. Andre kommuner kan potentielt springe nogle led over og komme hurtigere i gang ved at få viden om disse anbefalinger.

Anbefalinger til systeminnovation mod mere borgerinddragelse

Bred forandringsarbejdet ud til hele beskæftigelsesindsatsen

- Arbejd med alle målgrupper i LAB. Involver medarbejdere og ledere på alle niveauer fra starten.

Sørg for, at ledelsen viser vejen

- Lederne skal sætte rammer og retning og skabe rum for, at medarbejderne kan arbejde med forandringerne, samt kontinuerligt holde fokus og følge op.

Sæt fokus på at udvikle en læringskultur

- Hav fokus på at udvikle fælles sprog, begreber og forståelser.
- Sæt faglig refleksiv praksis i højsædet.

Drøft løbende, hvad borgerinddragelse indebærer

- Tal om værdier, og hvad der kræves for at følge disse.
- Drøft begrebs betydning, fx hvad betyder tillid?

Drøft løbende dilemmaer

- Der er indbyggede dilemmaer i at balancere borgerbehov og systembehov. Dilemmaer skal frem i lyset og håndteres.

Etablér læringsrum for medarbejderne

- Her skal der arbejdes med vidensmobilisering, fælles refleksion og udvikling af samtaler og indsatser.

Prioritér vidensmæglerarbejdet

- Hav flere vidensmæglere i hver afdeling. De er vigtige og sikrer den røde tråd. Ved at have flere mindskes sårbarhed i forbindelse med jobskifte.
- Etablér møder på tværs af alle vidensmæglere i kommunen, så de kan dele viden, erfaringer og udfordringer.

Involver det politiske niveau fra start

- Prioritér løbende orientering af politikerne. Politisk ejerskab skal sætte retning for en borgerinddragende tilgang. Hav dialog om, hvad politikernes rolle kan være.

Skab forståelse for præmissen for innovation

- Det kræver forsøg, eksperimenter og tilpasninger.

Vær indstillet på, at forandringerne kræver gentænkning af kerneopgaven

- Organisering, roller og kompetencer hos medarbejdere og ledere skal gentænkes.
- Der skal opstilles nye resultatparametre.

Vær tålmodig og vedholdende

- En stor kulturforandring tager tid.

Anbefalinger til samarbejde med forskere

Gå ind i samarbejdet som ligeværdige samarbejdspartnere

- Praksisviden og forskningsviden er lige værdifulde.

Udnyt potentialet i at skabe viden sammen om aktuelle problemstillinger

- Samarbejdet giver mulighed for at producere viden på en helt ny måde – viden der er genkendelig og anvendelig for praksis.

Afstem fra starten og løbende forventninger i samarbejdet

- Tal om roller, rammer, retning, sprogbrug og forskernes tilstedeværelse i praksis.

Afstem hvilke bidrag, der er behov for, og timing og tempo herfor

- Det er vigtigt, at forskerne tør sætte foreløbige fund i spil, da praksis har brug for løbende input, og forskning ofte tager lang tid.

Sæt fokus på hvordan forskere og kommuner kan have en fælles stemme

- Det kan være i debatter og i påvirkningen af feltet.

Perspektivering

CUBB er en anderledes og innovativ måde at skabe forandringer på. Det er et center, der bygger på et partnerskab mellem forskere og kommuner. Her handler det ikke om at bruge en bestemt metode eller give en særlig indsats til en udvalgt målgruppe. Det handler i stedet om at skabe systeminnovation – at dreje hele systemet i en bestemt retning. Beskæftigelsesfeltet er ellers i høj grad præget af forsøgsprojekter. På den måde tilbyder CUBB et alternativ.

CUBB har fra start haft til hensigt at udbrede samarbejdet til andre kommuner. Undervejs i CUBB-perioden er to yderligere kommuner blevet en del af CUBB (men indgår ikke i evalueringen), og forskerne har indgået andre typer af samarbejder med andre kommuner. Flere kommuner har således allerede set potentialer i at skabe forandringer i et samarbejde mellem praksis og forskning. Men det er også et stort setup. Derfor peger vi her på, hvornår en konstruktion som CUBB er særlig anvendelig og knap så anvendelig.

Hvornår er CUBB særlig anvendelig?

CUBB har en styrke, når det handler om at arbejde på den lange bane med forandringer. Meget tyder på, at det store fokus på organisatorisk forankring og læring skaber langtidsholdbare forandringer. Udgangspunktet er, at alle dele hænger organisk sammen – og at forandringer ét sted kalder på forandringer et andet sted. Det kræver en indstilling fra ledere og medarbejdere om, at det ikke er nemme, hurtige løsninger, der gås efter.

CUBB er særlig anvendelig:

- Når ledere og medarbejdere ikke bare leder efter nye løsninger, men også nye måder at forstå problemerne på.
- Når en organisation ser værdi i at befordre nysgerrighed og stræbe efter at få nye indsigter og turde gøre noget nyt.
- Til at få øje på nye perspektiver og søsætte nye aktiviteter og eksperimenter.
- Når der er brug for fordybelsesarbejde, hvor tempo trækkes ud. Hvor det er en værdi at dvæle i stedet for at træffe beslutning med det samme.
- Når der skal arbejdes i dybden med fagligheden – når der er tid til at 'nørde' begreber.
- Når der er en gensidig interesse blandt forskere og praktikere om at flytte på noget ift. feltet og skabe fælles indsigter, der kan spille ind i debatter og politiske dagsordener.

Hvor har CUBB sine begrænsninger?

Der er også begrænsninger ved CUBB. Hvis en kommune søger hurtige løsninger på store problemer, så er CUBB ikke velegnet. Innovationsprocesser går ofte langsomt, da der som udgangspunkt ikke lægges faste planer for retning og indhold, men arbejdes i mere organiske processer med nysgerrighed på, hvor det bærer hen.

CUBB er ikke det oplagte valg, hvis:

- Der hurtigt skal implementeres en ny model eller metode. CUBB udmærker sig ikke ved at være en velsmurt 'implementeringsmaskine'.
- Der er et ønske om at fastholde en stærk proces- og driftsstyring.
- Der er en overvægt af medarbejdere og ledere, der har svært ved at være i rammer, hvor det kan være uklart, hvad innovation og forandring konkret skal munde ud i.
- Der er et stort målopfyldelsesfokus på, at alt der sættes i gang, skal gøres med et bestemt formål og med et bestemt output til følge.
- Der er stort fokus på at kunne dokumentere forandringer – også undervejs.

“
**Jeg har aldrig i mine
mange år oplevet at
få så mange spejl-
kabinetslignende
ting fra forsknings-
verdenen, som vi jo
rent faktisk stopper
op og tænker over.
Aldrig nogensinde før.**”

(Chef i CUBB-kommune)



1. Indledning

Følgende er et eksempel på, hvordan en innovationsproces i CUBB foregår. Eksemplet er konstrueret på baggrund af observationsnoter og optagelser.

1.1. Indblik i en innovationsproces

Det er morgen. I medborgerhuset går en medarbejder fra jobcentret rundt. Hun har sørget for kaffe i et af lokalerne og står nu i foyeren og venter på, at fire borgere dukker op. De kommer drypvist, og hun byder hver enkelt velkommen og følger dem hen til lokalet. Der kommer også to forskere. *"Velkommen! Og hvor er jeg glad for, at I ville komme i dag,"* siger den ene forsker. Borgerne ser lidt nervøst på forskeren og hinanden. Inden længe går snakken. De taler om deres oplevelser med jobcentret. De taler også om de breve, de modtager. Dem er de nervøse for. Én læser dem ikke. En anden fortæller om sin sidste oplevelse, hvor hun blev bange og græd. Hun blev bange for at miste sin ydelse. De taler om, at det ville være godt, hvis brevene ikke var så svære at forstå. At jobcentret skulle tage og skrive det væsentligste i starten og i et sprog, de kan forstå.

Senere samme dag mødes otte medarbejdere i et lokale på jobcentret. Der er også tre forskere. To af dem er gengangere fra medborgerhuset samme morgen. *"Dejligt I kunne komme,"* siger den ene forsker. *"Jeg kunne godt tænke mig at tale med jer om nogle emner i dag".* Hun fortæller lidt om de emner, de talte med borgerne om. *"Vi kan starte med at tale om, hvordan tillid opstår. Kan I give nogle eksempler på det?"*. Diskussionen flyder med det samme. Undervejs siger en medarbejder, at hun synes, der er kommet lovgivning, der spænder ben: Vejledning om sanktioner og repatriering. Hun er flov over at sende de her breve til borgerne. Samtalen bevæger sig rundt.

Næste dag samles syv ledere, en stabsmedarbejder og to forskere. Forskerne fortæller om mødet med borgerne. De kommer til at tale om den skriftlige kommunikation til borgerne. En leder fortæller, at de skal sende afgørelsesbrev ud hver gang, der skal være en ny indsats. At det er det, en jurist vil sige. En anden leder siger, at de må se på, hvad der kan ændres, og at de må tage en snak med juristerne. En af forskerne siger, at det er gavnligt at rette blikket på centralt niveau. At de kan rette en kritik mod den måde, feltet er styret på. *"Det vil vi gerne skrive om,"* siger den anden forsker. Lederne taler videre om, at de gør borgerne trætte af alt det, de skal informeres om. De kommer vidt omkring og tilbage til det med vejledningspligten. En af forskerne siger, at de gerne vil have tilsendt lydclip af samtaler. Det kan være de passager, hvor sagsbehandleren vejleder borgeren om rettigheder og pligter. Med det samme siger to af lederne, at det skal de nok sørge for. Forskeren siger, at de skal have en del samtaler.

Nu begynder en forsker at tale om, at der i offentlig forvaltning er et bestemt syn på borgeren, og at forvaltninger i lang tid har været præget af en produktionslogik. Lederne er stille. Forskeren fortsætter med at fortælle, at der i synet på borgeren ligger den antagelse, at borgeren *"er et passivt objekt, som skal gøres aktive"*. Han spørger, hvad de tænker om det. Lederne ser lidt desorienterede ud. Den anden forsker fortsætter. *"Vi taler om co-production over for co-creation, og 'becomers over for beings"*. En leder siger: *"Det forstår jeg ikke det her"*. Forskerne fortsætter engageret og fortæller, at det er en radikalt anden måde at tale om modtagere af offentlige ydelser på. De begynder at tale i munden på hinanden om, at produktionslogik er så indgroet, at det kan være svært at se. En leder siger: *"Jeg er ikke knivskarp på, om vi står det ene eller det andet sted"*. En anden siger: *"Helt ærligt, så er jeg meget i produktionsmode, når jeg skal levere noget. Bundærligt"*. Dialogen kører frem og tilbage mellem forskerne og lederne, og de kommer vidt omkring.

Efter at forskerne er taget hjem, taler de i nogle af afdelingerne om, at de vil se på de breve, de sender til borgerne. En leder og en stabsmedarbejder får også stablet en temadag med medarbejderne på benene. Medarbejderne synes, at det er et rigtigt spændende tema at arbejde med,

og i den kommende tid optager de samtaler, som de sender til forskerne. En leder får også den idé, at de skal snakke med ydelseskontoret om de breve, som de sender ud.

Nogle måneder efter er forskerne igen på besøg. Kommunen har efterspurgt et møde, der skal handle om sanktionsvejledningen. Til mødet sidder otte medarbejdere fra forskellige afdelinger. Der er også en med fra ydelseskontoret og en fra modtagelsen. Derudover er der to forskere. CUBB-koordinatoren indleder: *"Vi har fokus på sanktioner. Det er en ramme for vores arbejde, men det kan opleves som en barriere for at lykkes i borgersamarbejdet. Vi vil gerne se meget konkret på, hvad der sker i formidling af sanktioner. Vi kan ikke gøre noget ved rammen, men vi vil gerne identificere et mulighedsrum for at se, hvad vi kan arbejde med"*. Den ene forsker starter med at præsentere en række teoretiske perspektiver. Herefter taler medarbejderne om, hvad de fandt spændende, og det fortsætter hurtigt med at handle om det, som de er optagede af. En siger, at hun synes, at sanktioner rent faktisk kan være nyttige for nogle, og at det er befriende med proceskrav. I det hele taget ser de lidt forskelligt på, om noget er udfordrende eller ej. Nu tager den økonomiske sagsbehandler fra Ydelse ordet. Han er optaget af lighedsprincippet og tror, at det er muligt fremover at behandle borgerne mere ens. Det perspektiv er nyt i dialogen. Mødet afrundes med en samtale om, at det har været givtigt at få forskellige perspektiver frem.

I den efterfølgende tid eksperimenterer de med at skrive breve anderledes, og medarbejderne eksperimenterer med at yde vejledning om sanktioner først, midtvejs eller til sidst i en samtale. De optager stadig samtaler og sender dem til forskerne.

Nu er forskerne kommet på besøg igen. Dog virtuelt, da Covid-19 har betydet, at stort set alle arbejder hjemmefra. Seks medarbejdere dukker frem en for en på skærmen. De kommer fra forskellige afdelinger. Forskeren byder velkommen og beder dem om at præsentere sig og sige noget om, hvad de er optaget af. Den første fortæller: *"Jeg er optaget af, hvordan sanktionsvejledning kan leveres, 'uden at vi dræber vores borgere'. Jeg synes, det er sindssygt spændende med instrumentelle taleture. Kan vi øve os i at gøre det lidt bedre? Jeg er også sindssygt nysgerrig på, hvordan andre gør det"*. Den næste medarbejder tager over og siger: *"Jeg er helt i tråd med det, der er sagt, så jeg er interesseret i at høre, om der er nogen, der har knækket koden"*. En istemmer og siger, at hun synes, det er svært at vejlede borgerne om sanktioner på en forståelig og meningsfuld måde. Hun er derfor gået i gang med at optage sine samtaler for sin egen lærings skyld. Efter præsentationen introducerer forskeren til, hvad FLIP er. Hun fortæller, at forskning og praksis kommer med hver sin viden og udveksler den med hinanden: *"Jeg kommer med ressourcer til, hvordan man analyserer samtaler, men I kommer med jeres praksisviden og jeres overvejelser om, hvordan I gør. Alt det suger jeg til mig og prøver at bære det med ind i forskningen"*.

Nu skal de i gang med dagens program. De skal gennemgå et uddrag fra en samtale om sanktionskommunikation. Det er en samtale, som er afholdt af en af de medarbejdere, der er med. De skal starte med at høre lydfilen, og de har alle fået tilsendt udskriften. Forskeren pointerer, at de ikke skal evaluere, hvad der bliver sagt. De lytter til klippet. *"Hvem har lyst til at starte?"*, spørger forskeren. Medarbejderen, der har gennemført samtalen, vil gerne starte. Hun siger: *"Det er tydeligt, at jeg kommunikerer på en bestemt måde, hvor jeg forventer bestemte svar. Han kan næsten ikke svare andet. Jeg lægger også mærke til en gribning, jeg ikke fik taget. Han siger jo, at han en gang har søgt arbejde. Der er jeg så meget inde i min instrumentelle taletur, at jeg slet ikke får grebet den og får ham til at tale om det. Det irriterer mig helt vildt, at jeg ikke får spurgt ind der"*. De andre begynder nu at fortælle, hvad de har lagt mærke til. Forskeren siger, at de skal huske, at det er en samtaleanalyse, og at de skal længere ned i det sagte. Hun siger: *"Jeg begynder at se nogle mønstre. Der leveres en masse ekstra kommunikation. Der bruges også appeller. Der arbejdes meget med tilslutning ved at bruge borgerens navn og sige 'ikk os'. Der sendes signaler til borgeren, som han kvitterer for. Der bruges ikke latter. Vi griner ellers ofte, når noget er ømtåleligt, når vi skal overkomme ubehag. Men latter sender også et signal. Latter kan opfattes som en ekstra distance, men det sker ikke her"*. Sådan fortsætter det. De taler om, hvad der sker, når ordet 'man' bruges. De taler om magt.

I tiden efter er medarbejderne stadig optagede af, hvordan de kan kvalificere sanktionsvejledningen. Vidensmæglerne taler med hinanden om, at der er stor faglig nysgerrighed blandt medarbejderne på at kvalificere det faglige arbejde med at formidle sanktionsvejledningen. Der er også medarbejdere, der ikke synes, det er svært. Det giver inspiration til dem, der synes, det er rigtigt svært. Vidensmæglerne faciliterer møder med medarbejderne, hvor de ser på samtalebidder sammen. Forskerne sender udskrevne samtaler til dem. En dag får en vidensmægler den idé, at vejledning også kan gøres ved hjælp af piktogrammer. Det vil hun prøve at bruge i en samtale, hun skal have dagen efter med en borger, der har autisme. Det er hun spændt på.

Forskerne arbejder med at analysere alle de samtaler, de har fået tilsendt. De er fordybet i arbejdet med at finde mønstre. Imens taler de om, hvilket tidsskrift de skal publicere en artikel i. De taler også meget om, hvordan de skal få formidlet til lovgivere og styrelser, at en detaljeret sanktionskommunikation kan spænde ben for borgerinddragelse.

1.2. Formålet og ambitionen med CUBB

CUBB består af forskere fra Institut for Sociologi og Socialt Arbejde og Institut for Politik og Samfund på Aalborg Universitet samt praktikere fra beskæftigelsesindsatsen i Herning, Holstebro, Silkeborg og Vesthimmerland kommuner. Centret blev oprettet i 2020. Formålet er at omstille beskæftigelsesindsatsen til at være mere borgerinddragende. Ambitionen er at skabe vedblivende forandringer, som også rækker ud over den fireårige bevillingsperiode, hvor centret har fået økonomisk støtte af Den A.P. Møllerske Støttefond.

Forskerholdet i CUBB fra Aalborg Universitet

Forskningsledere:

- **Dorte Caswell**
Professor, Institut for Sociologi og Socialt Arbejde
- **Flemming Larsen**
Professor, Institut for Politik og Samfund

Forskere:

- **Merete Monrad**
Lektor, Institut for Sociologi og Socialt Arbejde
- **Mathias Herup Nielsen**
Lektor, Institut for Sociologi og Socialt Arbejde
- **Tanja Dall**
Lektor, Institut for Sociologi og Socialt Arbejde
- **Mikkel Bo Madsen**
Post.doc, Institut for Sociologi og Socialt Arbejde
- **Karen Nielsen Breidahl**
Lektor, Institut for Politik og Samfund
- **Niklas Andreas Andersen**
Adjunkt, Institut for Politik og Samfund
- **Stine Rasmussen**
Lektor, Institut for Politik og Samfund
- **Helle Bendix Kleif**
Post.doc, Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

Læs mere om de enkelte forskere på CUBB's hjemmeside: <https://www.cubb.aau.dk/>

Deltagere fra beskæftigelsesindsatsen i kommunerne

- **Chefer for beskæftigelsesindsatsen**
- **Mellemledere på forskellige niveauer**
- **Frontlinjemedarbejdere**
Sagsbehandlere, virksomhedskonsulenter mv.
- **Vidensmæglere**
Funktion udviklet i CUBB, hvor udvalgte medarbejdere er bindeled mellem forskning og praksis. I kommunerne har de typisk ansvar for at motivere og inspirere kolleger til at eksperimentere med forskellige tiltag, støtte feedbackprocesser og bearbejde forskningsviden, så den er anvendelig for kolleger.
- **CUBB-koordinatorer**
En stabsmedarbejder fra hver kommune har været tovholder og koordineret aktiviteter med både forskere og evaluator. I kommunerne har de typisk haft en tværgående funktion, hvor de har delt viden og frembragt behov og dilemmaer på tværs af afdelinger samt medarbejdere og ledere.
- **Andre medarbejdere**
Fx faglige koordinatorer, udviklingskonsulenter og stabsmedarbejdere, der arbejder med økonomi.

Formålet i CUBB er, at borgerne skal opleve, at de bliver inddraget, og at beskæftigelsesindsatsen er meningsfuld. Samtidig skal flere borgere opnå job. Forskerne og kommunerne arbejder med at finde alternative veje at gå. I en tid præget af detaljeret processtyring, produktionstankegang og benchmarks søger parterne i CUBB svar på, hvordan beskæftigelsesområdet kan drejes i en mere borgercentreret retning – lige fra den politiske beslutningstagen til samtalerne med borgerne. Forskerne og kommunerne arbejder med systeminnovation på alle niveauer og med eksterne samarbejdspartnere.

Målgruppen i CUBB er aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere samt medarbejdere og ledere i de kommunale jobcentre, der arbejder med målgruppen. Fordi der er tale om systeminnovation, har det imidlertid givet mening at involvere alle jobcenterafdelinger i forandringsarbejdet, og dermed er borgermålgruppen blevet bredere. Kommunerne har derfor på forskellige måder allerede i starten eller undervejs involveret en bredere kreds af medarbejdere og ledere.

Som fundament for omstillingen arbejder forskerne og kommunerne i CUBB med fem sammenhængende hovedtemaer, som de benævner som søjler:



Hovedtemaerne illustrerer, at udviklingen af en mere borgerinddragende beskæftigelsesindsats indbefatter forandringer i alle led. Lige fra selve mødet med borgeren til den politiske strategilægning, som skal understøtte og skabe rammer for den borgerinddragende tilgang. Dertil kommer udvikling af det tværgående samarbejde og samarbejde med virksomhederne. Kommunerne har gennem perioden prioriteret forskelligt og haft forskelligt fokus ud fra deres behov, ønsker og muligheder. De har derfor arbejdet på forskellige måder og i forskellige tempi med elementer inden for temaerne. Evalueringen skal ses i det lys.

Ambitionen i CUBB indebærer en nytænkning af måden at vidensbasere og udvikle beskæftigelsesindsatsen på. Forskerne og kommunerne har udviklet en ny måde at samarbejde på, som skaber innovation i praksis og ny forskning. Samarbejdet bygger på et grundprincip om, at forskerne og kommunerne er ligeværdige samarbejdspartnere, som bringer ligeværdige perspektiver og viden i spil med hinanden med henblik på at blive klogere sammen. Forskerne kommer ikke med færdige løsninger og svar. Viden er ikke noget, som overleveres, men som produceres i fællesskab i dialog mellem parterne.

Forskerne og kommunerne eksperimenterer med nye samarbejdsformer og måder at arbejde med kompetenceudvikling, organisationsudvikling og ledelsesudvikling på. Det sker gennem løbende vidensudveksling på Fælles Lærings- og InnovationsPlatforme (FLIP), på seminarer, ved forskertilstedværelse i kommunerne og ved at gøre sig tilgængelige for hinanden, så parterne kan trække på hinandens viden efter behov. Vidensmæglere i kommunerne klædes derudover på til at bygge bro mellem forskning og praksis.

Hvad er Fælles Lærings- og Innovations-Platforme (FLIP)?

Forskere og praktikere mødes om et givent problem eller emne. Forskerne præsenterer deres viden herom. Praktikerne præsenterer, hvordan de ser på problemet/emnet. Det er en dialog mellem parterne med henblik på at opnå refleksion og nye erkendelser, der potentielt kan skabe ændringer i praksis eller nye tiltag.

Typisk deltager 4-8 praktikere og 1-2 forskere i ca. 2 timer.

Læs mere om FLIP i kapitel 7.

1.3. Evalueringen af CUBB

Væksthusets Forskningscenter står for evalueringen af CUBB, og vi har fulgt med på sidelinjen alle fire år. Gennem observationer af FLIP, interviews med kommunerne og forskerne, deltagelse på seminarer og kompetenceudviklingsaktiviteter har vi opbygget et stort datagrundlag samt indsigt i, hvad parterne har arbejdet med, hvad der særligt er lykkedes, og hvor der er benspænd. I metodebilaget beskriver vi det specifikke datagrundlag og vores fremgangsmåde.

Evalueringen bygger på perioden fra og med 2020 til og med 2023, uagtet at parterne har forlænget samarbejdet i et halvt år. I evalueringen indgår de fire førnævnte kommuner, men ikke kommuner, der er kommet ind i CUBB undervejs. Fokus i evalueringen er først og fremmest på indsatsen for aktivitetsparate borgere, idet bevillingen er givet til udvikling af indsatsen for denne målgruppe, selvom kommunerne har arbejdet mere bredt med CUBB i deres organisationer.

CUBB var i starten påvirket af covid-19 og den periodevise nedlukning af samfundet og suspendering af beskæftigelsesindsatsen. Det gav begrænsninger i udviklingsarbejdet, men parterne fandt virtuelle løsninger til at opretholde samarbejdet, hvilket også evalueringsmæssigt gav mulighed for at følge aktiviteterne tæt.

Beskæftigelsesfeltet er et område med stort politisk fokus, og hvor der ofte sker mange ændringer. CUBB-perioden er ingen undtagelse. Undervejs har jobcentrene været i politikernes og mediernes søgelys, særligt under valgkampen i 2022, hvilket har afstedkommet negativ omtale og varsling om store ændringer af beskæftigelsesindsatsen og nedlukning af jobcentrene. Dertil kommer store besparelser undervejs som følge af særligt den såkaldte Arne-pension. Disse forhold er vilkår, som CUBB-arbejdet skal ses i lyset af.

Det er ikke muligt og heller ikke intentionen, at evalueringen afdækker alt, der er foregået i CUBB. Evalueringen indfanger de ambitiøse og nyskabende elementer i CUBB ved at

udpege de væsentligste områder, hvor der er sket innovation, hvad der særligt er lykkedes, og hvad der har været svært i dette arbejde.

1.4. Evalueringsrapportens opbygning

Rapporten indeholder først et resumé, som skitserer hovedresultaterne fra CUBB, anbefalinger udarbejdet på baggrund af input fra kommunerne samt en perspektivering. Læsere, der udelukkende er interesseret i et overordnet indblik i CUBB, kan nøjes med at læse disse kapitler.

Herefter følger indledningen (kapitel 1). De efterfølgende fem kapitler er struktureret efter de fem hovedtemaer, der arbejdes med i CUBB. Kapitlerne redegør for hovedresultaterne inden for temaerne:

- Borgernes perspektiv og stemme
- Det borgerinddragende møde og samtalen
- Samarbejdet med virksomheder
- Udvikling af tværgående samarbejde
- Politisk og organisatorisk strategilægning

Sidste kapitel (kapitel 7) handler om samarbejdet mellem forskning og praksis, som er 'grundmetoden' i CUBB. Kapitlet er centralt for at kunne forstå, hvordan innovation foregår i dette nyskabende samarbejde.

I alle kapitler er fokus på forandringer, der har særlig relevans for den overordnede omstilling af beskæftigelsesindsatsen mod mere borgerinddragelse, hvad der særligt er lykkedes, og hvor der er benspænd. Hvert kapitel afsluttes med en kort opsamling. Kapitlerne kan læses i sammenhæng eller hver for sig.

Til slut findes et metodebilag, som redegør for evalueringens fremgangsmåde og datagrundlag.

“
Når man taler bor-
gerinddragelse, så er
der i hvert fald sket
noget der. Jeg synes,
at vi er blevet bedre
til ikke at være så
løsningsfokuserede,
men også at sige:
Hvad kunne du tænke
dig, kære borger?”

(Faglig koordinator i CUBB-kommune)



2. Borgernes perspektiv og stemme

"På et mere strategisk niveau er vi meget optagede af menneskesyn. Om man opfatter borgerne som 'beings' eller 'becomers' (...). Både hvordan man tænker borgeren, og hvordan man møder borgeren." (Stabsmedarbejder i CUBB-kommune)

"Det er en anden tilgang til borgerne. Et andet syn på borgerne. En anden forståelse af det her med, at borgere, uanset om det er mig selv eller dem, der kommer ind i et jobcenter. Vi vil gerne føle os set, hørt og inddraget. Vi vil gerne have, at sagsbehandling tager udgangspunkt i der, hvor jeg er i mit liv med de udfordringer, jeg har." (Chef i CUBB-kommune)

Hovedambitionen i CUBB er gennem systeminnovation at inddrage borgernes perspektiv og stemme i beskæftigelsesindsatsen, så borgerne medvirker til at definere problemer, opstille mål og pege på mulige indsatser. Borgerens stemme skal ikke kun mobiliseres i forbindelse med borgersamtalen. Ambitionen er at opbygge organisationer, der systematisk inddrager borgerperspektivet, herunder i målinger, ift. indsatsen og faglige fokusområder. Forskere og kommuner vil derfor også finde nye måder at dokumentere, at borgerne oplever indsatsen som mere meningsfuld, sammenhængende og målrettet, og at de føler sig inddraget.

Kapitlet starter med en beskrivelse af det grundsyn på borgerinddragelse, som kommunerne og forskerne i CUBB arbejder med, og hvad det kræver af ændringer i mindset. Det giver os en række indikatorer for, hvad vi skal sætte spot på, når vi skal belyse forandringsarbejdet med borgerinddragelse, både i dette og efterfølgende kapitler.

2.1. Grundsyn på borgerinddragelse og hvad det kræver

Under opstarten af CUBB rettede forskerne fokus på forskellige borgerinddragelses-tilgange. Medarbejdere og ledere har ikke som sådan skullet tilslutte sig en ny tilgang til borgerinddragelse. Forskerne har derimod nysgerrigt spurgt ind til, hvordan kommunerne arbejder med borgerinddragelse i forskellige sammenhænge, og de har opstillet forskellige modeller at tale ud fra.

Forskerne og kommunerne har arbejdet ud fra Sharon Wrights begreber om borgerne som *becomers* eller *beings*. I forståelsen af borgerne som *becomers* ses borgeren som en, der er ufuldendt, har grundlæggende mangler og skal bringes til at agere på andre måder. Et syn, der harmonerer med en oppefra-og-ned styringslogik i en driftsorganisation, og som forskerne ser beskæftigelsespolitikken læne sig op ad. I forståelsen af borgerne som *beings* anerkendes derimod borgerens ret og evne til at handle i eget liv. Borgerne ses som aktører, der har værdi i sig selv i kraft af, hvem de er, og hvad de gør.

Borgerne som *becomers* eller *beings*

I forståelsen af borgerne som *becomers*, ses borgerne som nogle, der er passive, som systemet skal tilpasse og ændre i en bestemt retning.

I forståelsen af borgerne som *beings* ses borgerne som nogle, der er i stand til at handle selvstændigt, har ret til at blive hørt, få valgmuligheder og være med til at bestemme.

Kilde: Caswell, D. og Larsen, F. (2022): Borgerinddragelse i beskæftigelsespolitikken

Et syn, der harmonerer med et nedefra-og-op perspektiv, og som kendetegner innovative og responsive organisationer¹. Der er bred opbakning blandt ledere og medarbejdere til at bevæge menneskesynet i sidstnævnte retning.

Det betyder, at CUBB arbejder med at udvikle beskæftigelsessystemet i en mere responsiv retning væk fra en professionel driftsorganisation. Det rækker videre end borgerinddragelse og kræver omstilling af ledelse, anderledes organisering, nye kompetencer og nye måder at samarbejde på. Det involverer også medarbejderinddragelse og andre tilgange til at inddrage relevante aktører, for eksempel virksomheder, uddannelsesinstitutioner, sundhedsaktører og socialområdet.

Ambitionen er ikke at forlade driftsorganisationens værdier og principper, men at inkorporere nye værdier og tilgange, som gør det muligt at få et bedre billede af borgernes potentiale, og som indebærer en ny måde at inddrage og involvere på.

I det følgende belyser vi, hvordan kommunerne og forskerne overordnet set arbejder med at indhente borgerperspektiver. Vi går ikke i detaljer med, hvordan frontlinjemedarbejdere arbejder med det i samtalen med borgerne, da vi behandler det emne særskilt i kapitlet 'det borgerinddragende møde og samtalen'.

2.2. Hvad er lykkedes særligt godt?

Kommunerne og forskerne har eksperimenteret med nye måder at mobilisere borgernes stemme og perspektiv på, hvilket har givet ny viden og nye indsigter.

Borgernes fortællinger har skabt ændringer i praksis

Forskerne har i alle kommunerne gennemført fokusgruppeinterviews og telefoninterviews med et stort antal borgere. Inden de har bearbejdet data dybdegående, har de formidlet input fra borgerne til medarbejdere og ledere via vidensmæglerseminarer, workshops, oplæg og på FLIP. Det har været værdifuldt for kommunerne at få indblik i disse borgerperspektiver. En vidensmægler fortæller:

"Noget af det, der giver stor værdi i forhold til den viden, vi får fra forskeren, det er dér, hvor de har været ude og snakke med konkrete borgere, som vi arbejder med, og de får nogle konkrete tilbagemeldinger og nogle erfaringer. Det er jo noget af det, vi kan bruge i forhold til, hvad er det, der er så vigtigt for vores borgere, når vi samarbejder med dem."

Et emne, som forskerne og praktikerne i kommunerne har drøftet meget, er borgernes oplevelser af, at de ofte venter på noget i deres forløb. Det kan være, at de venter på en behandling, en praktik eller et bestemt møde. Et andet emne har været, hvad der kan gemme sig bag konfliktfyldte møder og vrede borgere. Forskerne er godt i gang med at forske i de to emner, og kommunerne har fået øget opmærksomhed på at tale med borgerne om, hvordan de kan fylde ventetider ud og forventningsafstemme, hvor lang tid noget tager. Medarbejderne er blevet meget optagede af faglige drøftelser af begrebet 'vrede borgere', hvordan vrede kan komme til udtryk, og hvad der kan være årsag til vreden.

Endnu et emne udspringer af borgernes fortællinger om, hvordan de oplever breve fra jobcentret og den vejledning, de får om rettigheder, pligter og sanktioner. Det har

1 Caswell, D. & Larsen, F. (2022): Borgerinddragelse i beskæftigelsespolitikken. Kap. 3.

resulteret i, at en kommune har arbejdet med den skriftlige kommunikation i det første indkaldelsesbrev. Grundet vejledningspligten skal kommunen informere borgeren om, hvad der sker, hvis vedkommende ikke møder op. Medarbejderne eksperimenterer med, om det går hurtigere at skabe en tillidsfuld relation til borgeren, hvis de ikke benytter sig af såkaldte 'trusselsparagraffer' i det første brev, som borgeren modtager. De eksperimenterer således med at give afkald på retten til at sanktionere, hvis borgeren udebliver til det første møde, for til gengæld at få en tillidsopbyggende opstart.

Eksemplerne viser måder, hvorpå perspektiver, der oprindeligt kommer fra interviews med borgerne, bliver sat på den faglige dagsorden og har haft indflydelse på, hvad medarbejdere, ledere og forskere har arbejdet med. Borgernes fortællinger har også haft indflydelse på forskernes arbejde. En forsker fortæller:

"Lige siden jeg lavede alle de der interviews sammen med [forskerkollega], så er alle de der borgerstemmer i hovedet af mig. Når jeg forbereder foredrag til Beskæftigelsestræf, eller når jeg skriver en tekst til Politiken eller en videnskabelig artikel, så kører jeg afsnittene igennem og tænker virkelig på de borgerstemmer, som vi har hørt: Hvad ville de sige til den her udlægning? Ville de købe den her udlægning?"

Det er interessant, at forskeren bruger borgerperspektiverne som en form for validering af det, de producerer.

Mangfoldighed i metoder til indsamling af borgerinput

Stabsmedarbejdere og ledere i kommunerne har været meget optagede af, hvordan de systematisk kan indhente borgernes oplevelser af samarbejdet med jobcentrene. Samtidig har de været optagede af at finde metoder til *meningsfulde målinger* af borgeroplevelser. Det er en fælles dagsorden i CUBB at udvikle nye typer af målinger, som ledere og medarbejdere finder meningsfulde i forhold til deres praksis.

Stabsmedarbejdere har eksperimenteret med spørgeskemaer til borgerne. Her har de fået forskerinput til, hvordan de kan stille spørgsmål ud fra synet på borgerne som *beings*. En afdeling i en af kommunerne har bedt borgerne give input til, hvad der er relevant at spørge om i spørgeskemaundersøgelser. Andre steder har stabsmedarbejdere indhentet medarbejderinput til, hvad borgerne skal spørges om. Flere stabsmedarbejdere har trænet kompetencer i at gennemføre kvalitative interviews med borgere – blandt andet fordi spørgeskemaer gav lave svarprocenter for de aktivitetsparate. En kommune er også begyndt at arbejde med 'borgerrejser'. De har foretaget interviews ad flere omgange med samme borger om et langvarigt forløb for at høre borgerens holdninger til, hvad der kunne have været gjort anderledes.

Nogle stabsmedarbejdere har hentet input fra forskerne til, hvordan de kan spørge anderledes og få opmærksomhed på at give borgerne ret til at definere, hvad der er interessant. Nogle anvender samme metoder som tidligere (fx spørgeskema), men de har foretaget et kritisk gennemsyn af spørgsmålene ud fra nye værdier. For eksempel har fokus bevæget sig mere væk fra borgerens tilfredshed til oplevelse af mening, inddragelse og at føle sig hørt. Dertil har stabsmedarbejderne sat øget opmærksomhed på svarprocenter, og hvad de kan gøre, hvis den er lav. Der er en udtalt interesse for at udfordre både sig selv og de eksisterende metoder til indsamling af borgerperspektiver.

Det er på nuværende tidspunkt uafklaret, om det skal munde ud i anvendelse af bestemte metoder og modeller, eller om det er en pointe i sig selv ikke at lægge sig fast, men at tage stilling fra gang til gang ud fra målgruppe og emnet, de vil undersøge.

I en kommune har borgernes stemme også fået plads i arbejdet med strategi og handlingsplaner. En chef her fortæller om, hvordan en ny måde at samle borgerinput på har inspireret med nye perspektiver på deres ungehandleplan:

"...når nu vi taler resultater, da vi skulle lave ungehandleplan, så ville vi måske tidligere have været gode til at sætte en borgertype op, en vaskemaskine med programmer på, som vi så lige kunne dreje på og så ud i den anden ende. Så var det løst på den led. Hvor vi jo nu har været inde og været nysgerrige sammen med en af CUBB-forskerne også på et nedslag i vores 24-årige, for eksempel: Hvad er det egentlig, de har mødt i systemet? Og så kombinere det med brugerrejser, hvor vi snakker med dem selv og spørger: Hvad er det egentlig, I har oplevet, og hvad synes I, det gav af aftryk?"

Det er værd at bemærke sprogbrugen, hvor metaforen med vaskemaskinen fra tiden før CUBB kan associeres med en programteoritænkning, hvor A fører til B. Her handler det om at finde det rigtige foruddefinerede program, der kan forandre borgeren. Skiftet til at interessere sig for, hvad borgerne ser som vigtige pejlemærker og lade dem være med til at definere det, der skal fokus på, er et tegn på, at kommunen har taget synet på borgerne som *beings* i anvendelse.

Forskerne udvikler og tester nyt spørgeskema til borgerne

Som led i at finde metoder til *meningsfulde målinger* har særligt forskere og stabsmedarbejdere mødtes jævnligt til interviews og på møder og FLIP for at udveksle viden og give hinanden sparring. Forskerne gjorde fra start en stor indsats for at få et overblik over de data og målinger, som kommunerne benytter sig af i dag, og hvilke muligheder de giver for at indfange borgerinddragelse. Forskerne har ligeledes foretaget en omfattende litteratursøgning for at blive klogere på, hvad andre forskere har undersøgt nationalt og internationalt. Forskerne er nu i gang med at udvikle et kvantitativt spørgeskema. Både litteraturstudiet og vidensudvekslingen med kommunerne gav forskerne den indsigt, at det er en kompleks opgave at indfange borgernes oplevelse af borgerinddragelse, da mange sammenhængende faktorer har betydning for, om en borger oplever sig inddraget. Forskernes spørgeskema indeholder derfor forskellige elementer:

1. Forventninger til inddragelse
2. Forudsætninger for inddragelse
3. Grader af inddragelse
4. Konsekvenser af inddragelse

Forskerne har under udviklingen af spørgeskemaet fået sparring og inspiration fra flere kommuner. Næste skridt er at teste spørgeskemaet i nogle af kommunerne. I den forbindelse vil forskerne mødes med borgere i en fokusgruppe for at få deres hjælp til at kvalificere spørgeskemaet. Forskerne forventer efter test og kvalificering af spørgeskemaet at få viden, der kan give grobund for videnskabelige artikler – noget de kommer til at arbejde videre med også efter CUBB-perioden. De har også en forhåbning om, at kommunerne kan lade sig inspirere af spørgsmålene ved gennemførelse af egne borgerundersøgelser. Det er endnu for tidligt at evaluere på, hvorvidt det med spørgeskemaet

lykkes at indfange borgeres oplevelser af borgerinddragelse i og med, at det først skal testes og kvalificeres i samspil med kommuner og borgere.

Medarbejderne inviterer borgerne til at sætte dagsordenen

Kommunerne har erkendt, at et skift i borgersyn også betyder, at borgerne skal inddrages på forskellige måder, da de har forskellige ønsker og behov. Medarbejderne tilstræber at være responsive over for det, den enkelte borger er optaget af, og hele tiden justere efter, hvad den enkelte borger har af ønsker og ressourcer. En medarbejder fortæller:

"Det er forskelligt for alle dem, jeg har inde. For mig er det borgerinddragelse, at jeg sætter mig ind i det enkelte menneske, men også i forhold til hvordan jeg skal formidle de ting, jeg skal vejlede omkring. Så jeg gør det på en måde, så det er forståeligt for dem."

Medarbejderne vil gerne inddrage borgerne både før, under og efter et møde på jobcentret. Nogle medarbejdere har afprøvet forskellige metoder til at få borgerne til at sætte dagsordenen til møder, fx ved at udsende et standardiseret skema på forhånd, som borgeren kan udfylde og på den måde forberede sig til et kommende møde. Erfaringen er, at det standardiserede format ikke virker. Det virker bedre at have en individuelt tilrettelagt tilgang. Det kan være at starte mødet med at lave en fælles dagsorden, at ringe borgeren op nogle dage før mødet og minde om at tænke over, hvad vedkommende gerne vil drøfte, eller at afslutte hvert møde med at tale om, hvordan borgeren kan forberede sig til næste gang. Det er noget, som medarbejderne til stadighed træner.

Nogle medarbejdere har dykket ned i *Min Plan* og den fremstilling, den har. De har arbejdet med at forkorte indholdet og luge ud i gentagelser. De fik blik for, hvad den skriftlige kommunikation gør for henholdsvis at fremme eller hæmme borgerens egen ansvarstagen. *Min Plan* er også vigtig efter mødet, da borgeren her kan orientere sig i, hvad borgeren og medarbejderen besluttede sammen.

Jobcentret tilpasser aktiviteterne til borgerne

Flere kommuner eksperimenterer med innovative tiltag i indsatsen for borgerne. En kommune har igangsat et nyt tilbud for en gruppe unge i udsatte positioner, som de kalder 'kollektive ungebudgetter'. Med henblik på at skabe positive forandringer, der kan medvirke til et nyt og bedre afsæt for job og uddannelse, får de unge stillet nogle penge til rådighed, som de må bruge, som de vil. Tilbuddet, som fortsat er i gang, er en nyskabende måde at arbejde med inddragelse på. I to andre kommuner har de forsøgt sig med frivillige aktiviteter til borgerne. To meget forskellige tiltag. I den ene kommune afprøver de frivillige tilbud uden en konkret plan, men med forskellige temaer – for eksempel guidet fælleslæsning, hvor det er op til borgerne, hvad der konkret skal ske. I den anden kommune eksperimenterer de med en café, som afholdes en gang om ugen, hvor borgerne kan hjælpe hinanden.

Nogle ledere fortæller, at de nu i højere grad går borgernes vej og bevilger indsatser ud fra borgernes ønsker, som de normalt ikke ville bevilge. De mener selv, at de er mere modige og risikovillige, idet de i sådanne tilfælde er usikre på resultatet. Der er altså tegn på, at kommunerne lytter mere til borgernes perspektiver og er mere responsive i indsatsen end tidligere.

Ønsket om borgerinddragelse driver kulturændringer frem

Kommunerne er godt i gang med at ændre kulturen i deres organisationer. Det er ovenstående eksperimenter og den konstante nysgerrighed på, hvordan borgerperspektiver kan inddrages, indikationer på. Nogle kommuner formulerer det sådan, at de er gået fra en kultur, hvor de har fokuseret på, hvad systemet kræver, til at vende det om og fokusere på, hvad der kræves af systemet for at skabe mere borgerinddragelse. For eksempel fortæller en leder om, hvordan hun i forbindelse med borgerklager er begyndt at invitere borgere ind til en dialog for at høre deres perspektiver på indsatsen.

En kommune fortæller, at eksterne aktører af sig selv har tilkendegivet, at de kan mærke forskel. For eksempel har et revisionsfirma, der står for ekstern fokusrevision, udtalt, at samarbejdet med borgerne sjældent er set smukkere. Socialmedicinere har kommenteret på, at kommunen rent faktisk inddrager borgerne og ikke kun har hensigtserklæringer om det. Og nye medarbejdere siger, at stemningen og sprogbruget om borgerne i denne kommune er anderledes end andre steder.

Borgerinddragelse er flere steder blevet institutionaliseret ved, at der én gang om året i det faglige tilsyn er fokus på at vurdere, i hvilken grad borgerne bliver hørt. Kommunerne har således blik for, at kontrolsystemer også er med til at påvirke, hvad medarbejderne retter deres opmærksomhed mod i praksis.

I en af kommunerne har de ændret indretningen af jobcentrets modtagelse, så borgerne får mere lyst til at bruge den til at søge hjælp til at komme i job eller uddannelse. I den forbindelse er medarbejdere blevet inddraget i en arbejdsgruppe, og borgere er blevet spurgt om deres syn på indretningen.

Vi kan ikke konkludere noget præcist om, hvor langt CUBB-kommunerne er kommet med denne kulturændring, men vi ser ændringer i praksis, sprog, fokus, metoder, tilgange, indretning og borgersyn. Det er forskelligt, hvor udbredt kulturforandringen er blandt medarbejderne, men alle steder har kommunerne arbejdet på mange fronter med forandring og styrket opmærksomheden på, hvordan de kan blive bedre til at inddrage borgerne.

Kulturforandringer begynder at smitte af på borgeroplevelser

Selvom kulturændringer tager lang tid, ser vi allerede nu indikationer på, at forandringerne i kommunerne begynder at afspejle sig i borgernes oplevelser.

Et eksempel er antallet af klager fra borgerne, hvor kommunerne vurderer at have langt færre klager end tidligere. En kommune har et fast punkt på dagsordenen til møder med det politiske udvalg, som hedder 'verserende sager', og de har ingen sager længere. Både lederne og politikerne i udvalget vurderer, at det hænger sammen med CUBB. En anden kommune kan se det i deres opgørelser af klager fra år til år, hvor der har været et fald i antal klager fra 2019 (året før opstart af CUBB) til 2022.

Et andet eksempel er, at en af kommunerne i slutningen af CUBB-perioden har været med i en pilottest af en tværkommunal borgerundersøgelse foretaget af KL. 13 kommuner har været med, og de er vurderet som repræsentative for alle kommuner. CUBB-kommunen ligger over gennemsnittet på alle parametre: Borgerne er overordnet tilfredse

med deres forløb, de oplever at blive mødt med tillid, at der bliver lyttet til deres ideer og forslag, at der tages udgangspunkt i deres situation, og at aktiviteterne er meningsfulde. Det er parametre, som netop er i fokus i CUBB-samarbejdet.

2.3. Benspænd i forandringsprocessen

Forskellige forhold spænder ben for, at borgernes perspektiv og stemme kommer endnu mere i højsædet.

Drømmen om den gode model spøger stadig

Det kan være svært for både ledere og medarbejdere i kommunerne at se, om de lykkes med borgerinddragelse. Det skaber til tider frustration, at der ikke er en bestemt model, der kan anvendes, eller at der ikke er helt klare parametre for, hvad der udgør en vellykket borgerinddragelse. Selvom kommunerne efterlever mantraet om, at inddragelsen altid skal tilpasses den enkelte borger, kan der stadig komme efterspørgsel efter 'den gode model', der altid kan bruges.

Kompleksitet – forstået som at medarbejderne skal håndtere borgerinddragelse på forskellige måder ud fra borgerens ønsker, behov og ressourcer – kan på den ene side ses som et benspænd, fordi det er svært og kræver tilvænning og øvelse. På den anden side ser vi det også som en succes, at medarbejderne erkender, at borgerinddragelse er komplekst, og at de samtidig ikke reducerer det til én model eller metode. Det kræver et bredt repertoire som frontlinjemedarbejder at inddrage borgerne, og det repertoire er de stadig i gang med at opbygge.

Modsatrettede krav og forventninger

Nogle medarbejdere oplever et skisma mellem de lovgivningskrav, som kræver tjeklister og dokumentation, og den gode borgerinddragende samtale, hvor de griber borgerens perspektiv. De har en oplevelse af, at de skal jonglere mellem to menneskesyn (*becomers/beings*), og det kan være en svær balancegang, som skaber forvirring hos borgerne. For eksempel oplever nogle medarbejdere vejledningspligten som meningsløs, og nogle borgere oplever, at de bliver mødt med kontrol, sanktion og mistillid, når vejledningspligten udøves. Medarbejderne har svært ved at se det inddragende i sådan et møde, og for at opnå et konstruktivt samarbejde med borgeren må de af og til bruge lang tid og flere samtaler på at forsøge at opbygge borgernes tillid til dem som medarbejdere og til jobcentret som system. Andre ser dog balancegangen som et vilkår; De skal både lykkes med at formidle systemets krav og med at fremkalde borgerens perspektiv og stemme.

Besparelser og højt caseload udfordrer individuelle planer

Kommunerne peger også på, at et højt caseload mindsker tiden med den enkelte borger, hvilket har betydning for borgerinddragelsen, og hvor individuelle de konkrete planer bliver. Medarbejdere oplever, at det tager tid og flere samtaler at få borgeren på banen med input til, hvad der skal ske i borgerens forløb. Gennem det seneste år har der været nedskæringer i nogle afdelinger, hvilket har betydet, at medarbejderne har fået et højere caseload. Det har særligt været nedskæringer som følge af politiske beslutninger fra centralt hold til for eksempel finansiering af Arne-pensionen. Nogle videnskæglere be-

skriver, hvordan de oplever, at den øgede travlhed grundet besparelser gør, at medarbejderne får tendens til at blive løsningsorienterede frem for reflekterende i borgersagerne. En vidensmægler fortæller, hvad besparelser gør ved borgerinddragelse:

"Der er også det her med, hvordan definerer vi borgerinddragelse? Fordi der er forskellige tilgange til, hvordan man kan bruge borgerinddragelse. Og det er også ud fra de vilkår og rammer, vi har. Og den har jo ændret sig. Den ændrer sig jo hele tiden. Så vi har brug for lige nu her at få det trukket op over, at nu har vi nogle nye vilkår og rammer (...). Fordi der har været en besparelse. Så vi ryster lige lidt nu. Og nu har vores kollegaer brug for at mærke, hvor er CUBB henne, hvor er borgerinddragelse henne, hvad sker der lige? Så det har vi lige brug for at få bredt ud igen, så vores kollegaer mærker borgerinddragelse igen."

Citatet viser, hvordan øget travlhed grundet nedskæringer let kan forstyrre den borgerinddragende tilgang og skabe behov for fornyet fokus på at fastholde den igangsatte udviklingsproces.

2.4. Opsamling

Igennem CUBBs levetid har forskere og kommuner eksperimenteret meget med, hvordan de kan mobilisere borgernes perspektiv og stemme. Ikke kun i det konkrete møde mellem frontlinjemedarbejder og borger, men også i forhold til faglige dagsordener, evalueringer og nytænkning af indsatser og forløb. Derudover har forskerne udviklet et spørgeskema, der forsøger at indfange borgernes egne oplevelser af borgerinddragelse, som er ved at være klar til at blive testet og kvalificeret i samspil med kommuner og borgere.

Forskernes indsamling af borgerperspektiver har fået meget stor betydning for, hvad både forskerne og kommunerne har fået øje på, og hvad de har arbejdet mere dybdegående med. Vi kan se, at det har fungeret godt for igangsættelse af eksperimenter og faglig fordybelse, at forskerne har inviteret praktikerne ind tidligt i forskningsprocessen, før der forelå klare konklusioner, og uden at de havde systematiseret eller fortolket data i særligt omfang. Det har gjort det let for kommunerne at gribe det, som de blev optaget af og gerne ville blive klogere på.

Kommunerne har i høj grad udfordret sig selv til at gå nye veje for at indhente borgerperspektiver. De har opnået indsigter i, hvad det kræver, og de har arbejdet med at erhverve sig flere kompetencer. Borgerinddragelsen er noget, kommunerne til stadighed arbejder med – og måske er det en pointe i sig selv. Der er ikke en endestation, hvor de kan stoppe og sige: Nu er vi der.

Vi ser en række tegn på forandringer i praksis – i sproget, i tilgangene, og i hvad der internt følges op på. Medarbejdere og ledere har en udtalt nysgerrighed og stræben efter mere viden og efter at få øje på nye ting. Forandringerne sker på trods af, at beskæftigelsesindsatsen i dens væsen er opbygget ud fra andre logikker, incitamenter og grundsyn, og samtidig med at der sker besparelser. Det gør, at medarbejdere og ledere konstant skal balancere hensyn. Men på mange måder er det lykkedes dem at skabe oaser, hvor de undrer sig, reflekterer, nytænker og eksperimenterer med henblik på at højne borgerinddragelsen.

“ Vi har haft fokus på vores sprogbrug. Det her med at kigge på, hvorfor vi siger, som vi gør. Være nysgerrige på, hvad det gør i samtalerummet.”

(Vidensmægler i CUBB)



3. Det borgerinddragende møde og samtalen

"Ambitionen er jo at flytte beskæftigelsesindsatsen i en mere borgerinddragende retning, og der er samtalen ikke til at komme udenom. Det er borgerens møde med systemet, og det er medarbejderens kernefaglighed, kan man sige, eller en af dem." (CUBB-forsker)

Et af formålene med CUBB er at skabe forandringer i mødet med borgerne, så møderne i højere grad tager udgangspunkt i borgernes behov og ønsker. Medarbejderne skal have fokus på at få borgernes perspektiv og bidrag frem, så borgerne oplever samtalerne som meningsfulde. Medarbejderne skal samtidig forene borgerinddragelsen med en række lovkrav til samtalen, for eksempel hvad angår vejledningspligt, form og indhold.

Samtaler har generelt haft stor bevågenhed i beskæftigelsesindsatsen. Forskning fra 2010² viste, at hyppige samtaler virker for arbejdsmarkedsparete grupper. Gennem de følgende år blev der fra politisk hold sat fokus på dette fund og opbygget et monitoreringssystem, som skulle sikre, at kommunerne afholdt lovpligtige samtaler med alle målgrupper med bestemte intervaller. Dertil kom lovkrav til formen på samtalen, for at den kunne tælles som afholdt. Kort fortalt har der i en årrække været produktionsstyring af samtaler med hensyn til antal og intervaller. I de senere år er styringen blevet debatteret og reduceret. Helt grundlæggende arbejder kommunerne og forskerne i CUBB på at flytte fokus fra produktion af samtaler over på indhold og faglighed i samtaler. De ser det ikke som et enten-eller, men forstår det mere som en balance, der skal rykkes.

3.1. Hvad er lykkedes særligt godt?

Forskerne og kommunerne har fra start set samtalen som et kardinalpunkt for borgerinddragelse. Det er også her, vi ser, at CUBB har skabt størst systeminnovation, og læringen omkring afholdelse af borgersamtaler smitter af på de øvrige temaer i CUBB.

Samtaleanalyser har skabt et fælles fagligt sprog om borgersamtaler

Fra starten havde forskerne en klar strategi om, at de ville træne medarbejdernes samtaleanalytiske kompetencer, så de sammen kunne åbne samtalerummet og blive klogere på, hvordan de kan arbejde borgerinddragende. Alle kommuner har derfor brugt samtaleanalyse (se boks) som et værktøj til at skabe nysgerrighed på, hvad der udspiller sig i samtalerne mellem borgere og frontlinjemedarbejdere. Begreberne fra samtaleanalysen har givet dem et fælles sprog, som gør det lettere for medarbejderne at hjælpe hinanden med at blive klogere på, hvad der sker i samtalerne.

Hvad er samtaleanalyse?

Samtaleanalyse er en videnskabelig metode til at studere social interaktion. En passage fra en samtale analyseres med interesse for det, der sker i interaktionen, hvorfor det sker, og hvad der efterfølgende sker. Hensigten er ikke at evaluere, men at forstå og få øje på kommunikationens betydning.

I samtaleanalyser går man nærsynet til værks ved at sætte mikroelementer, der udspiller sig, under lup og se på, hvad de betyder. Der er fx blevet arbejdet med betydningen af pauser, brug af pronomener (vi, jeg, du etc.) og det at gribe borgerens arbejdsmarkedsperspektiv.

Analyserne af konkrete borgersamtaler har i høj grad bidraget til en øget forståelse af, hvordan sprog, ord og betoning påvirker samtalen. Medarbejderne har fået blik for, at der er nogle mønstre i interaktionerne med borgerne, og at der er formuleringer, de skal være varsomme med eller omvendt kan afprøve. Samtaleanalyser har på den måde skabt øget bevidsthed hos medarbejderne om, hvordan de kan få borgerens perspektiv og stemme frem. De er blevet bedre til at bemærke små nuancer i borgerens respons og til at stoppe op i samtalen og skifte retning, hvis de fornemmer, at borgeren ikke længere er med i samtalen. En leder beskriver den forandring, som træningen i samtaleanalyse har skabt:

"Der bliver lavet en refleksion i nuet, fordi man genkender nogle af de der samtaleanalytiske begreber på modstand eller vrede, eller hvad det lige kan være, man får øje på, og hvor man i højere grad, end jeg tidligere har oplevet, responderer på det og siger, 'nu kan jeg se, at du bliver påvirket', eller 'nu har vi snakket sammen i 10 minutter, og du har nærmest kun sagt ja og nej, hvordan kan det være?'. Så på den måde få italesat det, man ser. Så det der med, at tidligere så man det slet ikke. Så så man det, men tænkte, hvad gør man lige ved det, og så gik man ud og snakkede med sine kollegaer om det bagefter. Og nu er man så der, hvor man så rent faktisk er i stand til at sige, 'hey, jeg synes... hvad sker der her?'"

Nogle medarbejdere fortæller om dette skifte, at de ikke længere kører 'rygradssamtaler', men i stedet er begyndt at reflektere over borgersamtalernes indhold med opmærksomhed på hver enkelt borgers behov. På den måde opbygger de et stadig større handlingsrepertoire i forhold til borgerinddragelse.

Det trænede blik for, hvad der sker i samtalerne, har øget medarbejdernes evne til at respondere på det i selve samtalsituationen. Det er en vigtig kompetence, da den gennemgående erfaring er, at det er forskelligt, hvordan borgerne ønsker at blive inddraget, og at der ikke er bestemte måder at tale eller tilrettelægge en samtale på, der fungerer for alle.

Vidensmæglere faciliterer refleksion blandt kolleger

Alle kommuner har oparbejdet kapaciteten til at analysere afholdte samtaler ved, at forskerne har trænet samtaleanalyse intensivt med vidensmæglerne, så de selv kunne facilitere sådanne processer sammen med kolleger. Vidensmæglerne har efterfølgende arbejdet forskelligt med udrulningen af samtaleanalyser afhængigt af prioriteringer i egen organisation.

Nogle vidensmæglere fandt det i starten svært at facilitere samtaleanalyse for andre, da de oplevede det som svært stof og svære begreber. De løste udfordringen ved, at vidensmæglerne startede med at øve sig sammen, før de rullede det ud til at omfatte øvrige kolleger. Derudover har de løbende udvekslet erfaringer i 'erfagrupper' både på tværs af og internt i kommunerne.

Vores vurdering er, at det i høj grad er lykkedes at skabe et korps af kompetente vidensmæglere, der er i stand til at facilitere refleksioner og fælles læring ved at nærstudere afholdte samtaler. Vidensmæglerne har spillet en nøglerolle i at kompetenceudvikle andre kolleger og udbrede samtaleanalysen som værktøj og ikke mindst holde den i live. Uden dem som kapacitet ville udrulningen ikke have været mulig i samme omfang.

I kommunerne er der blevet skabt et lokalt ejerskab til samtaleanalyse som tilgang med vidensmæglerne i spidsen, som gør, at den bliver anvendt. Det er således lykkedes at få praktikere uddannet i at kunne anvende dele af en videnskabelig metode og få den gjort anvendelig i praksis.

Opbygning af strukturer, der sikrer kontinuerlig læring om samtaler

Introduktionen af samtaleanalyse har skabt et naturligt fokus på samtalerne og en nysgerrighed på, hvordan der kan trækkes læring ud af disse. Sideløbende er der i kommunerne opstået en erkendelse af, at det er centralt at opbygge strukturer, der sikrer kontinuerlig læring. Erfaringen er, at fælles refleksion og granskning af samtaler ikke sker af sig selv. Driftslogikker og travlhed tager over hos både ledere og medarbejdere, hvis ikke læringen sættes i rammer og tildeles fokus.

Vi ser, at det i CUBB er lykkedes at skabe strukturer, der sikrer kontinuerlig læring om og fokus på borgerinddragelse i samtalen. Det er forskelligt, hvordan kommunerne har opbygget strukturerne, men flere peger på, at følgende organisatoriske set-up er vigtige:

- **Systematisér kollegers feedback på afholdte samtaler.** Systematisk feedback på samtaler gør, at udvikling og læring sker, mens der 'driftes'. Kommunerne oplever det virkningsfuldt at udvikle et system, hvor samtaler, der skal gives feedback på, systematisk bookes i kalenderen hos involverede parter, og hvor både medarbejdere og ledere har klarhed over og styring på, hvem der skal give feedback til hvem og hvornår.
- **Etablér læringsrum, hvor samtalebidder analyseres.** I de fleste kommuner er der med opbakning fra ledelsen etableret læringsrum, hvor samtaleanalyser foregår. Typisk faciliterer vidensmæglere disse rum. Det er ikke nødvendigvis afgørende hvor ofte – det varierer lige fra hver måned til hvert kvartal. Det vigtige er, at læringsrummene findes og bruges, og at ledelsen ikke prioriterer dem helt fra, når andre prioriteringer i organisationen får øget fokus.
- **Brug eksisterende mødefora til at fastholde fokus på borgerinddragelse i samtalerne.** Det kan være teammøder, personalemøder eller sparringsmøder. Det vigtige er at dagsordensætte betydningen af at interessere sig for samtalerne, læringen af samtale-feedback og læringsrum. Det kan for eksempel være, at medarbejdere gentagne gange har bemærket et fænomen, der udspiller sig i deres borgersamtaler, og som med fordel kan undersøges nærmere på et møde.

Den gennemgående erfaring blandt kommunerne er, at det kræver øvelse at give kvalificeret feedback. Læring fremmes bedst, når feedbacken ikke er evaluerende, men derimod er drevet af nysgerrighed og en fælles søgning efter svar på spørgsmål som: hvad skete der, hvorfor, og hvad lagde jeg mærke til?

Temaer, som medarbejderne har taget op til sådan undersøgelse, har for eksempel været oplevelser med konflikter ved telefonsamtaler, forskellig anvendelse af borgers navn under samtaler, samt brugen af latter, når noget svært skal formidles.

Den systematiske feedback på samtaler, der i forvejen skal afholdes, oplever ledere og medarbejdere som mindre tidskrævende, end når de skal afsætte særskilt tid til kompetenceudvikling i deres arbejdstid.

Synligt fokus fra ledelsen understøtter udvikling af samtaler

På tværs af kommuner er det en erfaring, at fokus og prioritering fra ledelsen er afgørende for, at vidensmæglere og medarbejdere får afholdt møder og prioriteret fora, hvor der foregår samtaleanalyse, feedback, fælles læring og udvikling af samtaler. Vidensmæglerne har i høj grad brug for opbakning fra ledelsen til at udrulle samtaleanalyse og feedback på samtaler i organisationen.

Gennemgående er det vores vurdering, at de afdelinger, der særligt har rykket sig, alle har været karakteriseret ved en synlig ledelse, der både har sikret strukturer for den refleksive praksis, og at medarbejderne prioriterer og deltager i læringsrummene.

Eksempler på ledelsesfokus er faste mødestrukturer mellem ledere og vidensmæglere, lederdeltagelse og -opfølgning i læringsrum samt sikring af bookning af aftaler i kalenderne til kollegasparring og -feedback. Gennemgående ser det ud til, at lederne har fundet en god balance mellem på den ene side at lade initiativer og ideer vokse nedefra (fx frivillige initiativer blandt medarbejdere såsom CUBB-caféer) og på den anden side at sikre strukturer for, at den refleksive praksis omkring samtalerne rent faktisk foregår.

Et tegn på, at ledelsens tilgang for alvor har flyttet sig, er, at nogle af kommunerne har indført nye ledelsestilsyn eller såkaldte 'læringstilsyn'. Her bliver indholdet i ledelsestilsynet suppleret med fokus på borgerinddragelse i samtalerne enten hver gang eller nogle af gangene. Det er et godt eksempel på, hvordan lederne forsøger at håndtere et vedvarende dilemma: På den ene side ønsker kommunen at rette fokus på borgerinddragelse, mening og faglighed i samtalerne, og på den anden side skal kommunen leve op til centrale krav om samtaleform og -kadence. Det er sidstnævnte, som det centrale niveau måler på, og en kommune kan blive sat under skærpet tilsyn, hvis de ikke lever op til fokusmål, eller få stærk kritik af Ankestyrelsen, hvis vejledningen af borgerne ikke er foregået på en bestemt måde. Introduktionen af de nye læringstilsyn med fokus på borgerinddragelse ser vi derfor som en stærk ledelsesbeslutning, der synliggør, at ledelsen prioriterer borgerinddragelse i samtalerne højt.

Eksemplariske innovationsprocesser mellem forskere og praktikere

Forskere og praktikere har sammen skabt mærkbar læring og innovation i praksis i forhold til borgersamtalerne. Processerne kom hurtigt i gang - ikke mindst fordi medarbejdere oplevede tilbagevendende udfordringer i deres samtaler, som de gerne ville have forskerinput på. Forskerne har hver gang været hurtige til at gribe udfordringerne.

Parterne har arbejdet i loops. Det foregår på den måde, at praktikerne peger på nogle udfordringer i deres arbejde, hvorefter forskerne undersøger, hvad forskningen kan sige om emnet. De afholder fælles vidensudvekslinger, hvorefter medarbejdere på forskellig vis prøver nye tiltag af. Forskerne fordyber sig i de data, de får fra medarbejderne, og kommer med bud på mønstre, de sammen kan se nærmere på. Eller de producerer ressourcer af forskellig karakter, som medarbejderne kan anvende i forbindelse med deres samtaler.

Et eksempel på en helt igennem eksemplarisk lærings- og innovationsproces er arbejdet med vejledningspligten og særligt formidlingen af sanktioner. Her tog forskere, medarbejdere og ledere fat i en udfordring, som både borgere og medarbejdere havde peget

på. Forskerne tilbød at nærstudere samtaler, som medarbejderne løbende skulle optage. På FLIP analyserede forskere og medarbejdere samtalebidder, hvor vejledningspligten er foregået, hvilket gav nye erkendelser. Medarbejderne afprøvede nye tiltag løbende. Det kørte i loops, hvor der over længere tid blev udvekslet, udviklet og skabt læring mellem forskere og praktikere.

At selve tilgangen med fælles lærings- og innovationsprocesser for alvor har sat sig igennem på dette område, må vi med al sandsynlighed tilskrive, at samtaleanalysen hurtigt fik stor udbredelse i kommunerne. Det tiltalte både ledere og medarbejdere, at metoden tilbød et begrebsunivers og nogle grundprincipper at læne sig op ad i arbejdet med samtalerne. De blev fra start grebet af at skulle arbejde ud fra nysgerrighed og undren snarere end en evaluerende tilgang.

Samarbejdet om samtalerne har ført til, at kommunerne oplever mange nye erkendelser og øgede handlemuligheder. Det har også betydet, at der nogle steder nærmest er gang i ustyrlige processer, som en af forskerne fortæller:

"...der er jo nogle af de der kommuner, hvor det går helt amok, for eksempel i Inavn på kommunel, hvor de der videnskæglere jo får alle mulige ideer, og alle tager det til sig, og hvor lederne sidder med håret blæst bagover, og har det sådan lidt: Wow, hvordan følger vi lige med her? Det er jo fordi, de ligesom selv går i gang og i virkeligheden også får øje på nogle af de barrierer, der er for borgerinddragelse."

Som citatet illustrerer, er der sket en acceleration af nye ideer og tiltag, som praktikerne afprøver for at kunne inddrage borgerne endnu bedre i samtalerne. Det er vores vurdering, at det vellykkede samarbejde mellem forskning og praksis har været katalysator for, at praktikerne i dag er bedre rustet til at agere borgerinddragende i deres samtaler. Og måske vigtigst af alt, at de har fået kompetencer og redskaber til at reflektere over det, de gør, både før, under og efter borgersamtalerne. Det er afgørende for løbende fornyelse og udvikling af borgerinddragelsen.

Kommunerne har taget ejerskab over efterspørgsel af viden til at udvikle samtalerne

I starten af CUBB var det kendetegnende, at de temaer, der kom til at fylde i samarbejdet mellem forskerne og kommunerne, mest var initierede af forskerne. Men netop i forhold til udvikling af borgersamtalerne er kommunerne kommet forholdsvis hurtigt på banen med temaer. De fælles lærings- og innovationsprocesser har været befordrende for, at praktikerne er blevet stimuleret til at byde ind med, hvad de oplever som dilemmafyldt. De forskellige læringsrum og -fora og det nærsynede blik på det, der sker i selve samtalerne, har også virket befordrende for, at praktikerne til stadighed får øje på nye dilemmaer eller mønstre, som de er blevet nysgerrige på og efterspørger viden til at granske nærmere. Der er opbygget en kultur, der hylder nysgerrighed og refleksion, og en iboende kraft til hele tiden at arbejde med at blive dygtigere og lære mere.

Udover at efterspørge mere og mere fra CUBB-forskerne har kommunerne også indhentet inspiration og input andre steder fra. Det er en vigtig observation i forhold til en forankring efter CUBB, at kommunerne har opbygget erfaring med og kompetence til fortløbende at efterspørge ny viden.

3.2. Benspænd i forandringsprocessen

Flere forhold har spændt ben for borgerinddragelse i samtalerne.

Lovgivning vedrørende samtaler spænder ben

Kommunerne oplever, at det er svært at gå fra en produktionslogik til et fokus på meningsfyldt indhold i borgersamtalerne. Der er lovkrav til samtalerens indhold, som medarbejderne fortsat oplever som ret standardiseret. Det gælder for eksempel, når de skal vejlede borgere om sanktioner, og når de skal formulere konkrete jobmål for borgere, der befinder sig i en situation, hvor kravet ikke giver mening. Selvom medarbejderne har eksperimenteret med at gennemføre kommunikationen af sanktioner på måder, som gør den mere meningsfuld for borgerne, spænder det centrale krav fortsat ben for, at de fuldt ud kan tilpasse samtalen til borgerens situation.

Produktion og drift har tendens til at tage over

Kommunerne har længe været styret af en produktionslogik, og det tager tid at ændre vaner og mindset. Kommunerne oplever, at de hurtigt falder tilbage i gamle vaner, hvor fokus er på at handle, producere og finde løsninger. Det kræver konstant ledelses- og medarbejderfokus at give plads til en nysgerrig og undersøgende tilgang til samtalerne med henblik på læring og udvikling. Det skyldes også det centrale niveaus måde at monitorere på samt revisionens fokus, hvor der måles på antallet af samtaler og formelle krav til samtalerne.

Ikke alle borgere reagerer positivt

En vigtig læring er, at det også er en kulturændring for mange af borgerne at skulle indgå på nye præmisser i samtalerne. Systemet og lovgivningen har været med til at gøre borgere passive, men nu forventes borgerne at medvirke på en ny måde. Ikke alle borgere responderer positivt på den måde, de bliver inddraget i samtalerne. Der er borgere, som har været i systemet i mange år, der ser samtalerne som 'jobcentrets samtaler' og ikke deres, og som har været vant til at sige ja til det, de er blevet bedt om. Der er også borgere, som reagerer med modstand, frustration og vrede mod de forventninger, de nu bliver mødt med. Hos medarbejderne ligger der et arbejde i at få borgerne med på intentionen om inddragelse for at få det til at lykkes.

Åbne samtalerum som led i en reflektiv kultur kræver tilvænning

Særligt i starten har mange medarbejdere fundet det grænseoverskridende at have en kollega med til deres samtaler. I takt med at der er sket en bevægelse fra et præstationsklima til et mestringsklima, hvor der i højere grad er fokus på læring og samarbejde omkring samtalerne, oplever medarbejderne det dog knap så 'farligt', at kollegerne kigger med. En medarbejder fortæller:

"Vi er feedback-makkere i noget tid, i et år i hvert fald. Det gør, at vi opnår en tryghed i at sidde sammen, og det skaber større mulighed for at komme med kritiske ting og observationer. (...) Man får stoppet op ved nogle ting, som skaber en indre refleksion over, hvorfor man gør, som man gør. Det er sindssygt vigtigt, når vi flyver derudaf med samtaler, fordi jeg mener personligt, at vi fagligt udvikler os. Jeg er ikke i tvivl om, at der er nogle af mine kollegaer, der synes, det er meget angstprovokerende generelt med åbne samtalerum (...). Der er nogle, det giver bedre mening for end andre, men det er noget alle skal, og man bliver præsenteret for det ved jobsamtalen, og det står i stillingsopslagene."

Trods arbejdet med omstillingen til en mere reflektiv kultur har der været modstand fra nogle medarbejdere mod at overvære hinandens samtaler. Det skyldes i nogle tilfælde uenighed om prioriteringen af, hvad medarbejderne skal bruge deres tid på. I andre tilfælde skyldes det, at erfarne medarbejdere ikke finder det nødvendigt at udvikle deres samtaler i så høj grad, som CUBB lægger op til. Det er afgørende, at lederne er tydelige over for deres medarbejdere på den kultur, de ønsker at skabe, hvor udvikling og læring aldrig stopper.

3.3. Opsamling

Kommunernes og forskernes fælles store fokus på samtalen og den hurtige introduktion af samtaleanalyse har gjort, at der har været mange succeser på dette område. Den strategiske satsning på videnskæglere, som sammen med forskere intensivt har trænet samtaleanalyse, har muliggjort udviklingen af et stort korps af videnskæglere, der har spillet en nøglerolle i at udbrede både samtaleanalytiske kompetencer, feedback og reflektiv praksis.

Kommunerne har udviklet strukturer, der sikrer kontinuerlig læring, og de har arbejdet med at dreje kulturen mod at være undersøgende, nysgerrig og åben. Der er foregået eksemplariske lærings- og innovationsprocesser mellem forskere og praktikere, som har skabt innovation, nye erkendelser og øgede handlemuligheder for borgerinddragelse. Det er også på dette område, at vi har set kommunerne tage størst ansvar for at efterspørge viden.

Vi kan dog ikke konkludere, at CUBB nu nået i mål med at sikre borgerinddragende møder. Pointen er, at det aldrig stopper. I stedet kan vi konkludere, at det i høj grad er lykkedes at skabe et fælles sprog om samtalen, institutionelt forankrede rum til faglig refleksion, omfattende erfaring med lærings- og innovationsprocesser med forskere og nye måder at følge op, som har fokus på en balance mellem produktionskrav og borgerinddragelse.

Derudover har vi set benspænd, der særligt omhandler, at lovgivningen, produktionslokkiken og monitoreringen, der stadig eksisterer i beskæftigelsesindsatsen, til tider udfordrer meningsfuldhed og inddragelse i samtalerne. Dertil kommer, at nogle medarbejdere skal vænne sig til den nye kultur med åbne samtalerum og fælles læring omkring disse, ligesom nogle borgere skal vænne sig til at blive mødt med andre forventninger, som intentionen om mere inddragelse medfører. Forandringer som disse tager tid og kræver vedvarende fokus.

“ Vi er her jo for at få borgerne tættere på jobbet og få dem ud, og der er samarbejdet med virksomheder jo rigtig vigtigt. Og det synes jeg ikke, at vi har givet nok opmærksomhed.”

(CUBB-koordinator)



4. Samarbejdet med virksomheder

"Det virksomhedsrettede virker, det er derude, det rykker sig. Så selvfølgelig er det målet, vi går mod. Men der kan godt være nogen, der skal starte et andet sted. Så vi prøver sådan at få det lidt realitetsjusteret. Ja, det kan godt være, vi får at vide, at det kun er det [virksomhedsrettet indsats], der tæller, men så kan det være, at vi må bære nogle flere procent, vi ikke når i mål med." (Leder i CUBB-kommune)

CUBB vil udvikle samarbejdet med virksomhederne, da de spiller en stor rolle i beskæftigelsesindsatsen for borgere i udsatte positioner, hvis endelige mål er at komme i beskæftigelse.

Flere undersøgelser har vist, at virksomhedsrettede indsatser virker. Derfor har den statslige styring fokus på kommunernes brug af netop den type indsatser. I CUBB ønsker parterne en bevægelse væk fra, at medarbejderne iværksætter virksomhedspraktikker for at opfylde måltal, og hen imod at medarbejderne anvender virksomhedsrettet indsats som et fagligt værktøj, når det er relevant og meningsfyldt for borgerens forløb. Derfor er både forskere og kommuner optagede af, hvad et godt match mellem en virksomhed og en borger er kendetegnet ved, og hvad der er afgørende for, at det finder sted. Intentionen er også at blive klogere på, hvilken betydning forskellige organiseringer af det virksomhedsrettede arbejde har samt hvilke fagligheder og kompetencer, der er centrale.

Oprindeligt ønskede parterne at arbejde med et bredere tema, som omhandlede både samarbejdet med virksomheder og frivillige organisationer. Samarbejdet med frivillige organisationer har dog ikke været i fokus hos hverken forskerne eller kommunerne, hvorfor kapitlet kun omhandler samarbejdet med virksomhederne.

4.1. Hvor kan der spores forandringer?

Overordnet er der endnu ikke sket store forandringer i det virksomhedsrettede arbejde, ligesom der heller ikke er iværksat større tiltag eller eksperimenter. Det betyder dog ikke, at der ikke sker noget. Der er forandringer i gang, men der er endnu ikke sat så tydelige aftryk fra CUBB i kommunerne.

Forskningsprocessen sætter gang i refleksioner hos praktikerne

Forskerne har brugt betragtelig tid i kommunerne, hvor de har indsamlet data via interviews og observationer på lokale virksomheder og i jobcentre samt interviewet en række borgere. Derudover har forskerne holdt oplæg og haft dialoger med virksomhedskonsulenter, ledere og øvrige medarbejdere, hvor de har præsenteret forslag til forskningsprojekter, som kommunerne fra start fandt relevante. Medarbejdere og ledere i kommunerne har oplevet forskernes store tilstedeværelse som særdeles værdifuld. De er ikke vant til, at forskere prioriterer så meget tid ude i felten. Tilstedeværelsen har for nogle betydet, at de er begyndt at reflektere over egen praksis og faglighed og har taget refleksionerne med videre i det efterfølgende samarbejde med virksomhederne. En virksomhedskonsulent fortæller:

"Personligt synes jeg jo, at det har været rigtig, rigtig givtigt at have dem med på sidelinjen. Noget af det, der har givet mig rigtig meget, det var, da vi havde [en forsker] med ude på virksomhederne. De spørgsmål, [forskeren] stiller, det får en til at reflektere lidt i forhold til, hvorfor det lige er, man gør

tingene, som man gør det, og ikke gør det på en anden måde. Hvorfor giver det mening, og hvorfor giver det ikke mening. Det synes jeg gav mig rigtig, rigtig meget, og også en refleksion, jeg har taget med mig videre til nogle af de andre opfølgninger, jeg har haft i virksomhederne."

Medarbejdere og ledere finder det værdifuldt, at forskerne har haft en interesse i at forstå og beskrive deres praksis og den viden, der ligger her. Det er værdifuldt for dem, at forskerne er med til at udvikle og professionalisere det virksomhedsrettede felt.

Forskerne har oplevet efterspørgsel fra ledere og medarbejdere i kommunerne efter mere viden om det virksomhedsvendte arbejde, og de har derfor holdt oplæg om foreløbige fund, centrale begreber og fund fra forskning på området. Nogle medarbejdere og ledere har ud fra det fået øje på, at de med fordel kan sætte fokus på den værdi, en virksomhed får ud af at arbejde med inklusion af ledige via virksomhedspraktik. Værdiskabelsesbegrebet, som forskerne har introduceret medarbejderne til, sætter spot på, hvordan borgere i udsatte positioner kan skabe værdi på en arbejdsplads. Det står i kontrast til den tendens, som nogle medarbejdere har, til at italesætte praktikker som 'en god gerning' fra virksomhedernes side.

Virksomhedskonsulenter retter kritisk blik på egen praksis

I kapitel 3 beskrev vi, hvordan forskerne har uddannet kommunernes medarbejdere i at analysere samtaler mellem borgere og frontlinjemedarbejdere. Den omfattende kompetenceudvikling har flere steder medført etablering af tilbagevendende læringsrum, hvor medarbejdere mødes og analyserer samtaler sammen. Her har nogle af virksomhedskonsulenterne også deltaget.

Virksomhedskonsulenterne har i deres analyser sat fokus på kommunikationen med arbejdsgivere og borgere. De har optaget samtaler på virksomheder, transskriberet lydklip og taget dem med til sparringsmøder med kollegaer for at blive klogere på deres praksis i det virksomhedsrettede arbejde. Her har de bedt kollegaer om at give respons på, hvordan de 'griber' virksomheders og borgeres udsagn. En virksomhedskonsulent forklarer:

"Lige nu har vi i vores gruppe rigtig meget fokus på det her med at beskrive effektivitet i borgers arbejde. Og der bruger jeg faktisk rigtig meget de her CUBB-tænkninger i forhold til, hvad er det egentlig, virksomheden siger, når de nu siger, at det går rigtig fint. Hvad mener du så, når du siger rigtigt fint? Ligesom griber de der ting. Så på den måde synes jeg egentlig, at det ligger mig naturligt at bruge CUBB-tænkningen."

Borgerinddragelse har fået større fokus i det virksomhedsrettede arbejde. Nogle medarbejdere fortæller, hvordan de nu er mere opsatte på at få borgernes perspektiver frem i forbindelse med igangsættelsen af en virksomhedsrettet indsats, og der er eksempler på, at borgerinddragelse resulterer i mere vellykkede indsatser.

Nogle virksomhedskonsulenter er blevet nysgerrige på, hvordan ventetid kan influere på det virksomhedsrettede arbejde. Forskerne har sat fokus på begrebet 'ventetid' og præsenteret det for flere forskellige grupper af ledere og medarbejdere. Ud fra interviews med borgere fandt forskerne ud af, at mange borgere ofte oplever perioder præget af ventetid. Det kan være, de venter på en lægeerklæring, en udredning eller en tid i rehabiliteringsteam. Denne forskning har betydet, at nogle virksomhedskonsulenter har fået fokus på at gøre det klart for borgeren, hvad der ventes på, og hvor længe borgeren skal vente.

Nogle virksomhedskonsulenter er også begyndt at tage med hinanden ud på virksomhedsbesøg med henblik på efterfølgende feedback på samtaler. Nogle af dem har i den forbindelse haft fokus på pauser i kommunikationen med arbejdsgivere og borgere. Fra kompetenceudviklingen har de lært, at det er lige så vigtigt at sætte spot på pauser som på de sagte ord.

Der er således viden fra forskellige forskere og fra forskellige sammenhænge, som har inspireret virksomhedskonsulenterne til at rette et nysgerrigt og kritisk blik på praksis, og som gør, at de får øje på noget, de ikke så tidligere.

Toplederne fastholder, at virksomhedsrettet indsats skal give mening trods ydre pres

Undervejs i CUBB-perioden blev det fra centralt hold vedtaget som led i skærpet tilsyn, at indsatser i kategorien 'øvrige vejledning og opkvalificering' ikke længere skal tælle med i opfyldelse af fokusmålet for beskæftigelsesindsatsen. Nu er det kun virksomhedsrettede tilbud, der tæller med (med undtagelse af bestemte målgrupper). Ændringerne kom med 'Anden delaftale om nytænkning af beskæftigelsesindsatsen' og trådte i kraft i marts 2023 og skal bidrage til at fremme kommunernes brug af blandt andet virksomhedsrettede tilbud og lønnede timer. En chef fortæller, hvordan de ikke vil lade det forstyrre brugen af virksomhedsrettet indsats hos dem:

"Vi har det sådan lidt med de der måltal, det er simpelthen blevet så absurd. Så der har jeg lidt bare sagt til alle lederne: Det vil vi simpelthen ikke bruge tid på. Så må jeg gå til møder med nogen om de der 70 procent (...). Jeg er så superbange for, at hvis vi italesætter de der mål, at det netop ville være det, vi så kom til at snakke om. Så jeg har sagt, at det er jeg ligeglad med. Det står jeg på mål for. Men I Ihenvendt til lederne skal love mig, at I sætter noget mere fokus på det, fordi forskningen viser, at det virker, når vi gør det ordentligt, så giver det nemlig mening. Og så fjerner vi lige de der måltal, og så tager vi det problem, når det kommer. Så det er selvfølgelig der, hvor vi også sådan strategisk-politisk også tager nogle valg og siger, jamen det vil vi simpelthen ikke lade forstyrre vores indsats. Og det, tror jeg, alle CUBB-kommunerne på forskellig vis arbejder med sådan nogle ting, hvor man siger: Vi vil ikke lade det forstyrre."

På tværs af de øverste ledelseslag i kommunerne er der enighed om, at brugen af virksomhedsrettet indsats giver mening og skal anvendes til flest mulige ledige i deres vej mod beskæftigelse. Men det skal gøres på en måde, der giver mening og skaber værdi for borgere og virksomheder. Det har lederne indtil videre fastholdt trods ydre pres.

Det øverste ledelsesniveaus håndtering af den nye delaftale har stor betydning for, hvordan lovændringen smitter af nedad i organisationen. De fire kommuner ønsker, at det ikke er måltal, men derimod mening, der skal være rettesnor i anvendelsen af virksomhedsrettet indsats. Det er dog også tydeligt, at der blandt nogle af lederne er en opmærksomhed på den risiko, der ligger og lur, såfremt de ikke lever op til målene. Som en leder påpeger, kan det komme til at tvinge dem til at tænke i produktionsstyring frem for det meningsfyldte. Det kan være svært at undgå, så længe kommunerne bliver målt på andelen af borgere i virksomhedsrettet indsats.

4.2. Benspænd i forandringsprocessen

Der er flere væsentlige benspænd for at skabe innovation inden for virksomhedsarbejdet og den virksomhedsrettede indsats.

Forskningen har endnu ikke været en innovationskraft

Selvom forskerne i stort omfang har observeret jobcentrenes virksomhedsrettede praksis, er det ikke vores vurdering, at forskningsaktiviteterne har været i stand til i særligt omfang at skubbe til nye innovationer i virksomhedssamarbejdet. En CUBB-koordinator fortæller:

"Så derfor har det været sådan lidt, det har egentlig ikke bidraget til noget nyt. Tværtimod har man sagt: 'Nå, men okay, hvorfor er det, vi skal sidde og høre det? Det ved vi jo udmærket godt' (...). Når forskerne har været ude, så har det været sådan noget: 'Kan I genkende det?'. Ja, det kan vi da fuldstændig genkende, det har bare ikke været noget nyt eller overraskende. Der er ikke kommet nogen nye refleksioner ud af det (...). Der skal være forstyrrelse, før at det skaber en bevægelse."

Det virksomhedsrettede forskningsfelt betragtes af forskerne som relativt nyt og ubelyst. Derfor har de prioriteret at beskrive og begrebsliggøre fagligheden og forskningsfeltet. Det, som kommunerne indtil videre er blevet præsenteret for af forskerne, flugter med deres syn på og forståelse af deres arbejde, men tilfører ikke nye eller overraskende perspektiver. Forskerne erkender, at det ikke er de mest revolutionerende begreber og temaer, de har bidraget med, hvorfor det også er svært at se konkrete forandringer i praksis. Forskerne pointerer, at det netop er den manglende grundforskning på feltet, der gør, at nogle medarbejdere opfatter resultaterne som banale, men de påpeger også, at kommunernes genkendelse af deres begrebsliggørelse af feltet er en succes for dem.

Når forskerne ser det som deres opgave at bidrage med grundforskning i feltet, og kommunerne ønsker nyskabende forskning, der vækker innovativ tænkning, opstår der et sammenstød mellem de to verdener. Det, der giver mening for forskerne at koncentrere sig om, nemlig at begrebsliggøre, beskrive og forstå, oplever praktikerne omvendt som noget, der hverken skaber nye indsigter eller fordrer nytænkning. De står således i forskellige meningsuniverser.

På nogle af de andre områder i CUBB, hvor det er lykkedes at skabe innovation, eksperimenter og nye tiltag, har det været et kendetegn, at parterne har arbejdet enten problembaseret (fx udfordringen med at formidle sanktioner) eller med en metode, der skaber nysgerrighed og kritisk refleksion (fx analyser af samtaler). Det forholder sig anderledes med det virksomhedsrettede arbejde, hvor forskerne hovedsageligt har arbejdet med dataindsamling og beskrivelse af et felt. Fra kommunalt hold har der desuden været lille efterspørgsel på at få forskernes perspektiver på konkrete udfordringer, de står med. Det har også påvirket samspillet karakter.

Lederne og andre nøgleaktører i kommunerne har imidlertid positive forventninger til den forskning, der er i gang med at blive produceret – viden som potentielt senere kan medvirke til at forbedre deres praksis.

Forskelligt tempo i praksis- og forskningsverdenen

Det, at forskerne har fundet det nødvendigt at begrebsliggøre virksomhedsfeltet, har medført endnu et benspænd, nemlig at medarbejderne oplever, at de ikke får tilstrække-

ligt input tilbage fra forskerne i det tempo, de har brug for og efterspørger. Medarbejdere og ledere vil gerne have 'tre hurtige pointer', som de kan anvende i deres praksis med det samme, hvorimod forskerne gerne vil have gennemarbejdet de fund, de fremlægger for kommunerne. Det illustrerer forskellige måder at arbejde på i de to verdener. Lederne og medarbejderne har haft behov for et højere tempo i samspillet, end forskerne har haft.

Det er en præmis, at forskning tager tid, men vi har set eksempler fra andre områder, hvor det er lykkedes at skabe forandringer i praksis ud fra foreløbige fund. Det er dog heller ikke sådan, at forskerne slet ikke har sat foreløbige fund omkring virksomheds-samarbejdet i spil i kommunerne. For eksempel har forskerne bragt viden om forskellige matchdimensioner i spil. Men det er ikke noget, som ledere og medarbejdere i særligt omfang har grebet.

Det har betydet, at samspillet mellem forskning og praksis på nuværende tidspunkt har skabt mere værdi for forskerne end for praktikerne. Forskerne står med et omfattende datamateriale, som potentielt kan skabe store resultater i forskningsverdenen. Det er et vilkår, at et samarbejde mellem forskning og praksis, hvor hver part har frie rammer til at kaste sig over det, der giver mening for dem, kan resultere i, at den ene part oplever at få større udbytte af samarbejdet end den anden.

Manglende organisatoriske strukturer og adgange

I en af kommunerne er det særligt tydeligt for os, hvad der har hæmmet innovation og læring i virksomhedssamarbejdet:

- Der mangler strukturer for, hvordan medarbejderne får delt viden på tværs af teams om det virksomhedsrettede arbejde, for eksempel når enkelte medarbejdere har haft en forsker med ude på virksomhedsbesøg.
- Der er ikke opbygget en kultur, hvor medarbejderne selv tager ansvar for at informere kollegaer om viden, de får med sig hjem udefra.
- Der mangler vidensmæglere med funktion som virksomhedskonsulent. Medarbejder-nes oplevelse er, at det er udviklingen af det borgerrettede arbejde, der er i fokus, og at viden om virksomhedssamarbejdet går tabt.
- Ledelsens blik for og prioritering af viden om det virksomhedsrettede arbejde mangler.
- Der mangler læringsrum, hvor medarbejderne får drøftet og reflekteret over viden om virksomhedssamarbejdet, og hvor de aktivt får gjort noget ved deres viden, så den får gavn i praksis.

Det er velkendt, at det er vigtigt for forandringsprocesser, at der er strukturer, der sikrer adgang til læring, at der er en lærende kultur, og at der er fokus fra ledelsen. Det er også forhold, vi netop har fremtrukket på de områder, hvor der er sket innovation og læring (særligt i kapitel 3 og 6).

I de tre øvrige kommuner er det ikke alle de fremhævede mangler, der gør sig gældende, men kun nogle af dem. For eksempel er der i de andre kommuner flere vidensmæglere

med baggrund som virksomhedskonsulent. Det i sig selv skaber større adgang til viden for gruppen af virksomhedskonsulenter. Det er således forskelligt blandt kommunerne, i hvor høj grad organisatoriske forhold spænder ben.

4.3. Opsamling

Overordnet set er der ikke sket store forandringer eller innovation inden for virksomhedssamarbejdet. Forskningsfundene har ikke givet store 'aha-oplevelser' for praktikerne, og de har indtil videre ikke været katalysator for nytænkning eller igangsættelse af forskellige tiltag. Omvendt har praktikerne heller ikke i særligt omfang inviteret forskerne til at give input til konkrete udfordringer, de ønsker løst. Samspillet mellem forskere og praktikerne har ikke haft et problembaserede udgangspunkt, hvor de arbejder med temaer af relevans for både forskning og praksis.

Til gengæld har forskerne indsamlet et stort datamateriale, som skal danne baggrund for forskningsudgivelser. Forskning, som de beskriver som grundforskning, og som ledere og medarbejdere i kommunerne forventer kan blive værdifuld for feltet som sådan.

En af de største ambitioner på dette område er, at virksomhedsrettet indsats altid skal være meningsfyldt for borgerne og for virksomhederne. Her er topledernes håndtering af de nye krav til fokusmål et stærkt tegn på, at ambitionerne ikke daler, når udfordringerne bliver større. At toplederne står fast på, at det *ikke* er centralt fastsatte krav om anvendelse af et bestemt redskab, der skal være dominerende for beslutninger i det enkelte borgersamarbejde, viser, at de øverste ledelseslag prioriterer og fastholder fokus på grundværdierne i CUBB.

Vi kan se forandringer i mindre skala i de tilfælde, hvor medarbejderne har brugt analyser af samtaler til at skabe kritisk refleksion over egen praksis. For eksempel ved at gå på opdagelse i, hvad bestemte måder at sige noget på betyder, og hvad pauser i en samtale kan være udtryk for. Ligesom inden for nogle af de andre områder kan praktikerne bruge analyser af samtaler til at øge nysgerrigheden og fordybelsen i egen og kollegers faglighed.

Forskernes tilstedeværelse i kommunerne har skabt refleksion for nogle af de medarbejdere, der har været involveret. Men der er ikke i alle kommunerne skabt de nødvendige strukturer, læringsrum og andre organisatoriske betingelser for, at viden om virksomhedssamarbejdet kan udbredes og skabe grobund for læring og forandringer på tværs. Det tydeliggør, at CUBB-arbejdet skal sættes i organisatoriske rammer for at kunne skabe systeminnovation.

“ Vi kunne nå meget længere, hvis CUBB også hang sammen med vores socialafdeling og vores børne- og familieafdeling. At vi samarbejdede på tværs af afdelinger. At det ikke kun var jobcentret.”

(Medarbejder i CUBB-kommune)



5. Udvikling af tværgående samarbejde

"Men det er da klart, det er den største hurdle, ikke? Det er jo den der med at udbrede det i hele organisationen, sådan ser jeg det i hvert fald, fordi vi har været på en rejse her, og vi har en forståelse og en tænkning, men den der, når du skal over i en helt anden forvaltning og have det... Det bliver da nok det, som jeg ser som den største udfordring." (CUBB-koordinator)

En ambition i CUBB er at udvikle det tværgående samarbejde, da der er behov for at tænke beskæftigelsesindsatsen mere helhedsorienteret på tværs af organisationer og faggrænser. Borgerne har ofte sammensatte og komplekse problemer, og hensigten er, at indsatsen i højere grad skal koordineres mellem afdelinger og funktioner internt i jobcentret og eksternt med samarbejdspartnere i andre forvaltninger.

Det tværgående samarbejde kan være svært, da der eksisterer forskellige mål, styringslogikker, lovgivninger og budgetter, som har skabt en siloopdeling mellem områderne. Derfor har der i flere år på centralt niveau været arbejdet på en hovedlov om helhedsorienteret indsats, der skulle lette det tværgående arbejde til gavn for borgeren. De første dele skulle være trådt i kraft den 1. juli 2023, men regeringen har udskudt tilblivelsen af den nye hovedlov flere gange i løbet af CUBB-perioden. Hovedlov eller ej, så ser kommunerne udvikling af det tværgående samarbejde som et væsentligt, men også svært, område at arbejde med. I CUBB har ambitionen været at arbejde videre med det, der allerede foregår i kommunerne i forhold til at sikre en mere helhedsorienteret indsats og forbedre rammebetingelserne for helhedsorientering.

5.1. Hvor kan der spores forandringer?

Forandringer i det tværgående samarbejde er sket i mindre målestok og i et langsommere tempo, end hvad tilfældet er for flere af de andre temaer i CUBB. Men der er forandringer at spore.

Styrkede relationer mellem medarbejdere på tværs af interne afdelinger

Kommunerne har haft mere fokus på det tværgående samarbejde i deres egen organisation end på samarbejdet med eksterne samarbejdspartnere. Internt i jobcentret har eksisterende strukturer hidtil vanskeliggjort samarbejdet på tværs af afdelinger, da de hver især er fokuserede på egne resultater og målgrupper. Flere kommuner har derfor brugt CUBB til at understøtte den udvikling, de i forvejen havde igangsat omkring organisatoriske ændringer i jobcentret. På lederniveau har der været fokus på, hvordan lederne i højere grad kan tage ansvar og få ejerskab på tværs af afdelinger. På medarbejderniveau har det, at medarbejderne har mødtes på tværs af afdelinger til samtaleanalyser og feedback på samtaler, skubbet til udviklingen af samarbejdet:

Medarbejder 1: "Men noget af det, som det understøtter rigtig meget, via [feedback på samtaler på tværs], det er, at vi lærer vores organisation at kende på kryds og tværs. Og vi lærer vores kollegaer at kende på kryds og tværs. Det, tror jeg på, er givende."

Medarbejder 2: "Det tror jeg også. Også for vores borgere. Fordi vi får en viden om hinandens afdelinger også, og hvad muligheder man har andre steder, og har nemmere med at lave en kontakt, fordi man faktisk lige pludselig ved, hvad den afdeling kan, og hvad de har. Og hvem har måske noget viden, som jeg sidder og mangler? Hvor kan jeg rette henvendelse hen? Det gør jo også, at sagerne bliver forkortet. Fordi du ved, hvem du skal gå til pludselig."

Medarbejderne bliver nysgerrige og klogere på hinandens arbejde, hvilket styrker relationerne og giver blik for nye muligheder i arbejdet med borgerne. Det har nogle steder betydet, at medarbejderne kommer med forslag til nye tiltag inspireret af, hvordan øvrige afdelinger arbejder.

Vi ser, at kommunerne foretrækker at sætte en udvikling i gang på de interne linjer i jobcentret. De vil have styr på egen organisation, før de for alvor vil tage fat på det eksterne tværgående samarbejde. Vi vurderer dog, at prioriteringen af det interne samarbejde også hænger sammen med, at det er nemmere at starte her end med det eksterne.

Fokus på borgerinddragelse tages med ind i eksisterende samarbejder

Chefer og medarbejdere har naturligvis møder med eksterne samarbejdspartnere, og selvom de indtil nu har haft fokus på de interne linjer, så tager de dagsordenen med borgerinddragelse med sig rundt.

På chefniveau rejser beskæftigelseschefer i forskellige mødefora diskussioner om, hvordan de kan arbejde med borgerinddragelse. På medarbejder- og frontlinjelederniveau bærer de fokus på borgerinddragelse som en grundværdi med sig ind i det konkrete borgersamarbejde med samarbejdspartnere fra andre forvaltninger.

Det har resulteret i, at medarbejderne får øje på nye områder, hvor borgerinddragelsen kan forbedres. For eksempel er de blevet nysgerrige på, hvor meget borgerinddragelse der reelt er på møder, hvor borgeren sidder sammen med mange fagpersoner, og hvor de bruger mange fagudtryk i samtalen. En kommune har taget initiativ til en dialog med forskerne om, hvad de skal være opmærksomme på, når borgeren deltager i møder med flere fagpersoner. Indtil videre er initiativet dog ikke blevet omsat til større handlinger eller forandringer.

Forskerblikket giver forståelse for forskelligheder mellem afdelinger

En af kommunerne har etableret et samarbejde med forskerne om at se på samarbejdet mellem beskæftigelses- og socialafdelingen omkring en samarbejdsmodel på voksenområdet. Der var noget i samarbejdet, der voldte problemer, som de gerne ville have forskernes hjælp til at løse. Forskerne har på den baggrund interviewet ledere og medarbejdere i begge afdelinger og fremlagt deres fund på et fælles møde.

Kommunen oplever, at det skaber legitimitet at få en neutral tredjepart til at se på samarbejdet. Forskernes baggrund gør, at de med deres kompetencer og viden ser tingene på en anden måde og bidrager med nye perspektiver. Forskernes fund har givet en fælles forståelse for grundpræmisser i samarbejdet mellem beskæftigelses- og socialafdelingen. Medarbejdere og ledere opnår indblik i de forskellige forvaltningers perspektiver og en forståelse af afdelingernes forskellige grundvilkår og strukturer. De ser ting forskelligt, fordi de faktisk sidder med forskellige opgaver og har forskellige incitamenter. Samarbejdet med forskerne har derfor givet en gensidig forståelse af, at de er forskellige. Det kan bruges som afsæt til at tale om, hvordan de kan tage højde for den forskellighed til gavn for borgerne. Selvom det ikke er ny viden for alle, ser kommunen det som interessante fund og en vigtig viden, som de også kan overføre til samarbejdet med andre eksterne parter.

På tidspunktet for forskernes præsentation af deres fund var kommunen dog allerede kommet videre i forhold til forskernes anbefalinger. Her er der igen forskel i hastigheden mellem forskning og praksis. Men bare det, at der i interviewene er blevet lyst på en problemstilling, giver kommunen anledning til refleksioner, som igen giver anledning til handling. Det har på den måde initieret noget udvikling og skubbet samarbejdet mellem beskæftigelses- og socialafdelingen i en positiv retning.

Samarbejdet er det eneste af sin slags. Vi har ikke set andre tværgående samarbejder, hvor forskere og kommuner sætter spot på noget konkret, der udfordrer i arbejdet på tværs i en given periode. Eksemplet viser, hvordan det kan give ny viden og være afsæt for yderligere handlinger.

Kommunerne søsætter nye samarbejdstiltag på egen hånd

Kommunerne har i enkelte tilfælde sat initiativer i gang, der har fokus på borgerinddragelse i tværgående samarbejder, hvor forskerne ikke er involveret.

Et eksempel er et tværgående udvalg på ungeområdet med lederdeltagelse, hvor tanken har været, at de i indsatsen for de unge skal forsøge ikke at tænke i økonomi, men hvad der er bedst for den enkelte unge. Udvalgsdeltagerne har beslutningskompetence til direkte at kunne iværksætte den indsats, de aftaler på mødet. Fokus har ændret sig fra, hvem der skal betale for indsatsen, til hvad der er den røde tråd i indsatsen. Kommunen har forsøgt at få tiltaget masseret ind i CUBB-regi og på et tidspunkt bedt forskerne om at kigge på det, men har endnu ikke fået en tilbagemelding på forskernes iagttagelser.

Et andet tiltag under udvikling udspringer af nye erkendelser om tværgående samarbejder, som nogle medarbejdere har gjort sig. I tilfælde, hvor der er mange samarbejdspartnere omkring borgeren, har medarbejderne reflekteret over, om de altid har borgeren med, om borgeren ofte bliver budbringer mellem samarbejdspartnerne, og om indsatsen er overskuelig for borgeren eller skaber forvirring. De har på den baggrund udviklet et visuelt værktøj, de vil bruge på opfølgingsmøder, hvor alle involverede omkring borgeren deltager. Udviklingen skal gå mod, at det er borgerne selv, der skal sige, hvad de har brug for og fra hvem. Medarbejderne skal stille deres faglighed til rådighed, give idéer, motivere og skabe sammenhæng, men det er borgerens ord, der skrives ind i værktøjet og bliver planen. Initiativet er fortsat helt nyt og endnu ikke afprøvet i praksis.

Det ovenstående tiltag er søsat af en udviklingsgruppe i en af kommunerne, som er nedsat foranlediget af CUBB. Vi har set et par lignende eksempler på initiativer, hvilket er tegn på, at refleksioner og nye erkendelser omkring borgerinddragelse i det tværgående samarbejde så småt inspirerer til afprøvning af nye tiltag eller udvikling af det bestående samarbejde.

5.2. Benspænd i forandringsprocessen

Der er ikke i nævneværdig grad sket systeminnovation i forhold til det tværgående samarbejde. Flere forhold har indvirket på dette.

Svært for ledere at forpligte medarbejdere uden for egen afdeling

Kommunerne oplever, at det er svært at skabe forandringer i det tværgående samarbejde, når forandringsarbejdet alene udspringer fra beskæftigelsesområdet. Idégrundlaget

bag CUBB er for kommunernes vedkommende udviklet af ledere på beskæftigelsesområdet, og der er derfor fokus på borgerinddragelse i beskæftigelsesindsatsen. Dermed har andre områder ikke det samme ejerskab til at indgå i CUBB-arbejdet. Dertil kommer, at det tværgående samarbejde generelt er præget af silotænkning og forskellige rammebetingelser. Samarbejdet kan i forvejen hurtigt strande ved hvem, der skal betale, og hvilke mål og tilgange, der er centrale i borgersamarbejdet. Der er forskellig tænkning og meget bureaukrati i systemet, der ikke hænger sammen med CUBB-tankegangen.

På tværs af kommunerne opleves et stort behov for netop at udvikle det tværgående samarbejde. Flere ledere peger dog på, at de ikke kan sige til samarbejdspartnere i andre forvaltninger, at 'nu skal I arbejde på den her måde'. Derfor har deres tilgang været, at udbredelsen må ske som ringe i vandet via de samarbejdsflader, de har. Derudover har strategien været at tage fat i noget, der er lettere. En leder fortæller:

"Søjle 4 [udvikling af tværgående samarbejde] er måske ikke den, vi kaster os over med største ildhu, fordi det er lidt længere væk. Så er det lettere for os at kaste os over samtalen, fordi det er helt nærværende for os. Der kan vi selv bestemme og selv agere og sige, 'det er det, vi vil bruge krudtet på'. Det er lidt sværere, når det er det tværgående samarbejde, ikke? Fordi jeg kan jo ikke forpligte andre medarbejdere i andre afdelinger, som jeg kan med vores egne medarbejdere. For jeg har jo ikke nogen allierede, kan man sige."

Som lederen siger, er det svært at udvikle det tværgående samarbejde, fordi det involverer personer uden for deres eget regi. Det er lettere for dem at kaste sig over samtalerne, da det er noget, de selv kan beslutte sig for at gøre noget ved. Det er altså ikke, fordi behovet for udvikling af det tværgående samarbejde ikke er til stede - tværtimod. Men fordi det er svært at udvikle på det, er det ikke det, de bruger CUBB-samarbejdet til. Derudover er innovationen besværliggjort af, at CUBB udgår fra beskæftigelsesområdet. En vigtig læring er derfor, at innovation i et tværgående samarbejde bør udspringe og forankres i en tværgående ledergruppe, der dækker de relevante forvaltninger.

Lav prioritering og forskelligt syn på, hvad der er væsentligt

Det er gennemgående for alle kommuner, at de har haft vanskeligt ved at gabe over alle fem temaer i CUBB på samme tid. Udviklingen af det tværgående samarbejde er derfor kommet senere i gang end andre temaer. Chefer og ledere i kommunerne vurderer temaet som vigtigt at gøre noget ved, men har prioriteret temaer som udvikling af borgersamtalerne højere fra start. De har fokuseret på 'de lavthængende frugter', og prioriteringen er ofte et bevidst valg.

Kommunerne har en oplevelse af, at temaerne i CUBB ikke har været ligeligt prioriteret af forskerne, og at kun få af de ting, der har været forskningsmæssigt fokus på, har haft relevans for samarbejdet på tværs. Kommunerne har manglet nogle fund fra forskningen, som de kunne bruge i udviklingen af det tværgående samarbejde.

Omvendt har forskerne den oplevelse, at ledere og medarbejdere ikke har været proaktive i at udvikle det tværgående samarbejde, ligesom de heller ikke synes, der har været meget efterspørgsel fra kommunerne. Ifølge forskerne har de input, de har leveret tilbage til kommunerne omkring det tværgående samarbejde, omhandlet en forståelse af forskelle i organisatoriske rammevilkår mellem forvaltninger. Forskerne oplever, at deres

input har vakt genkendelse, men at det har været for uhåndgribeligt til, at kommunerne har kunnet bruge det til at skabe forandringer. Det skal ifølge forskerne også ses i lyset af, at større forandringer kan kræve ændring af politikken og styringen på området.

Generelt er der altså kun igangsat få konkrete forsøg på udvikling af det tværgående samarbejde. Hos nogle kommuner er der tvivl om roller, og om de selv skulle have taget mere initiativ. I en af kommunerne er de blevet opmærksomme på, at mens forskerne har haft fokus på organisatoriske barrierer i det tværgående samarbejde, så har de i kommunen haft brug for at kigge på lavpraktiske forhindringer i samarbejdet. Der har således ikke været et fælles syn på, hvad der er væsentligt.

5.3. Opsamling

CUBB har ikke skabt stor systeminnovation i udviklingen af det tværgående samarbejde. Det ser ud til, at de sværeste og mest tiltrængte forandringer er dem, som forskere, ledere og medarbejdere i kommunerne har handlet mindst på. Det kan der være flere forklaringer på. En af dem er, at CUBB har sit afsæt i beskæftigelsesområdet. Ledere og medarbejdere i andre forvaltninger føler derfor ikke ejerskab over og forpligtelse til at tage del i en ny udviklingsproces. En anden forklaring er, at der er en grænse for, hvor mange temaer kommunerne kan gabe over på samme tid. Kommunerne har derfor prioriteret de temaer, som er lettere at arbejde med. Det tværgående samarbejde med eksterne samarbejdspartnere er et komplekst område, som jobcentret ikke kan forandre på egen hånd, og hvor de økonomiske rammer ikke virker befordrende for samarbejde. Dertil kommer, at kommuner og forskere ikke har set ens på, hvad der er interessante problematikker at arbejde med inden for temaet.

Kommunerne har i højere grad interesseret sig for de interne samarbejdsflader i jobcentret end de eksterne. Det har de gjort ud fra rationale om, at det er en fordel at have styr på egen organisation, før de rækker ud til eksterne parter. Internt i jobcentret har de opnået stærkere relationer på tværs af afdelinger som følge af de samtaleanalyser og feedback på samtaler, der har fundet sted.

Vi har set enkelte eksempler på initiativer i kommunerne, hvor de forsøger at komme udfordringer, der går på tværs af forvaltninger, til livs. I en kommune rakte de ud til forskerne i forbindelse med en konkret problematik på beskæftigelses- og socialområdet. Det førte til et samarbejde, der skabte øget forståelse på tværs af de to forvaltninger.

Alt i alt er muligheden for at benytte den tætte kobling mellem forskning og praksis til at forsøge at skubbe til de eksterne samarbejder kun blevet grebet i mindre grad. Fra et evalueringsperspektiv undrer det os, at parterne ikke i højere grad har grebet denne mulighed, da kommunerne tilkendegiver, at de savner nye løsninger og samspil på området.

“
Borgerinddragelse er én ting. Noget andet er forandringer i hele organisationen, og hvor meget det kræver af medarbejdere og ledere at være klædt på til det.”

(CUBB-koordinator)



6. Politisk og organisatorisk strategilægning

"Det var jo det der med at sige, tag myndigheden tilbage til borgeren, lad borgeren blive herre i eget liv. Hvordan bliver vi dygtigere til at... Vi er jo dygtige til at sige empowerment. Vi er dygtige til alle de der ting. Men hvordan praktiserer vi det i den systemtænkning, der er inden for beskæftigelse? (...). Vi går fra en kultur, der hedder, 'systemet kræver'. Nu vender vi den om, og så siger vi, jamen det er borgernes møde med systemet, så hvordan skal systemet så være?" (Chef i CUBB-kommune)

Foruden innovationen på det organisatoriske niveau i kommunerne, er det også CUBBs ambition at skabe systeminnovation på politisk niveau, da det også her kræver forandringer at dreje beskæftigelsesindsatsen i en mere borgerinddragende retning. Det er en grundtese i CUBB, at en borgerinddragende beskæftigelsesindsats kræver, at hele organisationen arbejder ud fra dette princip lige fra politisk beslutningstagen til udførelsen af indsatsen. Der skal findes både organisatoriske, politiske og ledelsesmæssige løsninger, som understøtter reel borgerinddragelse. Desuden er det vigtigt, at også medarbejderne inddrages i arbejdet.

Da beskæftigelsesindsatsen generelt er præget af stort fokus på resultater, benchmarks mellem kommuner og styring oppefra, er det også et vigtigt fokus i CUBB, at den borgerinddragende tilgang kan legitimeres over for omverdenen. At opnå lokalpolitikernes opbakning er vigtigt i den forbindelse.

6.1. Hvad er lykkedes særligt godt?

Forskere og kommuner i CUBB har fra start argumenteret for, at en mere borgerinddragende beskæftigelsesindsats nødvendigvis også må fokusere på organisationen, måden at være leder på og måden at få politikernes opbakning på. Det er tydeligt, at der også på disse områder er sket meget i CUBB.

En kulturforandring er i gang i alle kommunerne

"Hvis man skal blive lidt højtravende, så er borgerinddragelse, det er jo en kultur, det er også en metode, det er et middel, det er et mål og så videre. Men helt grundlæggende er det jo at forandre en kultur, og det kan man næsten kun, hvis man skaber et ejerskab, altså med alle mulige små og store haner over lang tid." (Chef i CUBB-kommune)

I alle kommuner er der en kulturforandring i gang, hvor omdrejningspunktet er øget borgerinddragelse i beskæftigelsesindsatsen. Vigtige ingredienser i denne forandringsproces er blandt andet en mere reflektiv praksis, brug af viden til at begrebsliggøre refleksion og skabe et fælles sprog, øget fokus på læring og kontinuerlig dygtiggørelse samt mere nysgerrighed og risikovillighed i indsatsen for borgerne. Det har vi set i flere af de foregående kapitler.

Som citatet ovenfor antyder, kræver en kulturforandring god tid, bred involvering i organisationen og et ejerskab til forandringerne. På trods af at CUBBs primære målgruppe er aktivitetsparate borgere, har kommunerne på forskellig vis fra start eller undervejs valgt at udbrede forandringsarbejdet til en bredere kreds. Da CUBB arbejder med systeminnovation, giver det for eksempel ikke mening for kommunerne at skabe en kulturforandring i en enkelt afdeling. Til gengæld forventer og accepterer de, at forandringerne gror og gødes lidt forskelligt og i forskellige tempi i afdelingerne.

Det er på alle niveauer, vi kan spore forandringer, for eksempel i fælles sprog og forståelser, der går igen blandt chefer, frontlinjeledere og medarbejdere. I en kommune udtrykker lederne, at CUBB også på chefniveau har givet et begrebsapparat samt en struktur og en ramme til at kunne arbejde mere strategisk og bevidst med kulturforandringen. I samme kommune oplever lederne CUBB som den bedste kompetenceudvikling, de nogensinde har haft. På den måde skaber CUBB gennemgribende forandringer i hele organisationen.

Vi ser CUBB-koordinatorerne som havende en særlig rolle i forhold til at fastholde fokus og skabe fremdrift i kulturforandringerne på tværs af både ledere og medarbejdere, på tværs af afdelinger og ikke mindst blandt vidensmæglerne. CUBB-koordinatorerne er typisk stabsmedarbejdere, der fungerer som tovholdere i CUBB-arbejdet både internt i organisationen og til forskerne. De har et særligt indblik i hvilke forandringer, der er i gang, og hvilke behov og dilemmaer, der opstår. De viderebringer viden, inspirerer og motiverer på tværs i organisationen og rækker ud til forskerne for at efterspørge ny viden til at understøtte forandringsarbejdet. CUBB-koordinatorerne har haft en helt central tværgående funktion i organisationen og har understøttet kulturforandringer.

Øget medarbejderinddragelse giver grobund for nye initiativer

Det er lykkedes kommunerne at skabe øget medarbejderinddragelse og -mobilisering fra start, hvilket fremmer motivation, initiativtagning og ejerskab blandt medarbejderne. Kommunerne oplever medarbejdere tage ansvar og stå i spidsen for initiativer på en helt anden måde end tidligere. For at finde mere meningsfulde måder at foretage målinger på har en kommune arbejdet med medarbejderinddragelse ved, at medarbejderne er involveret i, hvad de gerne vil måles på i forhold til den politisk godkendte vision, og hvad borgerne i den forbindelse skal spørges om. Denne inddragelse ser kommunerne gerne afspejle sig hos borgerne i form af øget ansvar, motivation, handlekraft og ejerskab.

I en kommune er der etableret en udviklingsgruppe med en chef, en leder og en skiftende gruppe medarbejdere, hvor der er fokus på, hvordan borgerinddragelse kan tænkes ind i deres praksis. Eksemplet viser, hvordan et medarbejder- og ledelsesdrevet forum organisatorisk kan søsættes, hvor ideer udspringer og udvikles med henblik på nye handlinger i praksis.

Stor tilslutning hos topledelsen til at skabe vedvarende forandringer

Det er vores vurdering, at kommunerne er lykkedes med at igangsætte en forandringsproces, som den øverste ledelse bliver ved med at gå forrest i og italesætte prioriteringen af. Alle kommuner ser det som afgørende, at chefniveauets engagement er til stede, så de øverste ledere kan bane vejen for en mere borgerinddragende beskæftigelsesindsats.

Det er en af succeserne i CUBB, at forandringer i høj grad gror nedefra, og det har været muliggjort af, at den øverste ledelse har skabt de rette rammer og tydeliggjort en retning, de skal gro hen imod. De øverste ledere formår at blive ved med at være visionære omkring de igangsatte forandringer i CUBB og italesætte, at det er noget, der skal prioriteres. En medarbejder fortæller:

"Jeg synes i Inavn på kommunel, altså også ledelsesmæssigt, helt oppe fra højeste niveau, der synes jeg, at man har forpligtet sig til CUBB. Og jeg synes, at det kan man godt mærke. Man kan godt mærke, at det ikke kommer til at gå væk. Det blev jo faktisk også italesat, kan jeg huske, helt

fra starten af, på de her seminarer, at CUBB var ikke et projekt. Det var noget, der skulle sive ud, og det var en tankegang, en forandring, nogle måder at se sit arbejde på og nogle andre ting. Og det, tænker jeg, at det begynder at gå op for folk, at det ikke går væk."

Den øverste ledelses tilslutning til CUBB kan altså mærkes af medarbejderne, og måden at tale om CUBB på, som noget, der ikke går væk, går igen i alle kommuner. Den øverste ledelse formår således at signalere, at CUBB ikke er et projekt med en udløbsdato, men at de sigter mod vedblivende forandringer.

Lederne bruger forskellige greb i den forbindelse. Nogle har integreret ambitionen om borgerinddragelse i organisationens vision og værdier. Nogle har sat tematikker fra CUBB på dagsordenen på personalemøder, hvor forskere har været inviteret til at give vidensbidrag. Og andre har integreret elementer fra CUBB i MUS-samtaler og ledelsesopfølgninger. På den måde signalerer lederne, at CUBB er noget, alle i organisationen er fælles om, og som skal prioriteres.

Noget, der har medvirket til, at lederne har bevaret deres gejst og engagement, er, at forskere og ledere samt de fleste CUBB-koordinatorer har mødtes på årlige lederseminarer. Her har forskerne givet nye forskningsinput, relevante temaer er blevet bragt op, og der er sket erfaringsudveksling kommunerne imellem.

Mellemliderne viser vilje til at arbejde med ændringer i deres lederrolle

Når kommunerne vil dreje organisationen i en mere borgerinddragende retning, kalder det også på forandringer i måden at være leder på. Fra start har parterne i CUBB ment, at ledelse skulle være et fokusområde, men det er kommet til at fylde mere, end de først havde troet. Særligt i starten følte flere ledere sig hægtet af og ofte 'overhalet' af medarbejdere, særligt vidensmæglere, som fik ny viden og løb afsted med nye idéer og initiativer.

Vi kan se, at det ikke er nok med en øverste ledelse, som tilslutter sig og går forrest, og medarbejdere, som engageret sætter forandringer i gang. Det har vist sig nødvendigt at have alle ledelseslag med fra start i så stor en omstilling, hvilket blev overset i nogle kommuner i starten af CUBB-perioden. Kommunerne er således blevet klogere på, hvad det kræver af ledelsesmæssige forandringer at dreje en organisation fra mål- og resultatstyring til en mere refleksiv og lærende organisation med borgerinddragelse som omdrejningspunkt.

Vi ser nogle mønstre i, hvad kommunerne opfatter som vigtigt i lederrollen, for at lederne kan tage del i og understøtte kulturforandringerne i organisationen bedst muligt:

- **Lederne skal have noget af den samme viden som medarbejderne, men behøver ikke være alvidende.** Der er tale om en balance. Lederne skal være tilstrækkeligt klædt på til at kunne interagere i et fagligt og refleksivt rum sammen med medarbejderne, men de behøver ikke kende alle detaljer. De skal kunne rumme, at medarbejderne nogle gange ved mere end dem, og også støtte medarbejderne i deres måde at arbejde med viden på med henblik på at øge borgerinddragelsen.
- **Lederne skal turde være reflekterende frem for at give svar.** Det er ikke kun medarbejderne, som skal være mere refleksive i deres praksis. Lederne skal også øve sig

i refleksion og i ikke at give svar og løsninger på alt, men i stedet turde gå nysgerrigt ind i forskellige perspektiver på en borgersag.

- **Lederne skal sætte retningen og engagere medarbejderne.** Forandringsprocessen kræver kontinuerligt fokus og opfølgning fra ledelsens side, og at lederne er med til at gribe og prioritere, hvad der for skal arbejdes videre med efter et forskerbesøg. På den måde kan ledelsen sætte rammer og samtidig inspirere og mobilisere medarbejderne til at være kulturskabere i forhold til det, organisationen ønsker for borgerne.
- **Lederne skal, ligesom medarbejderne, hele tiden dygtiggøre sig.** Lederne skal på forskellig vis øve sig i at kigge indad. De skal åbne deres ledelsesrum op for hinanden og få feedback på egen ledelsespraksis. Det kan fx være ved at tage en lederkollega med på teammøde eller ved at optage en MUS-samtale med henblik på feedback. Det er en måde at gå forrest og 'tage sin egen medicin' på.

Det er forskelligt, hvordan kommunerne har arbejdet med forandring af ledelsesrollen. I en kommune mødes den øverste chef med 6-7 ledere løbende og drøfter, hvad den udviklingsrejse, de har begivet sig ud på, kalder på af forandringer i rolle, opgaver og kompetencer hos ledelsen. En gang om året holder de et seminar, hvor ledelsesmæssige forandringer er temaet. En chef i samme kommune fortæller, at hun sammen med sit lederteam har lavet en supervisionsgruppe, hvor de arbejder med forandringer i lederrollen:

"Hvis der er mange (medarbejder)er, der begynder at tage ansvar og får ansvar og brillerer med noget viden, som faglige ledere ikke kender, så kan det opfattes som, at der er nogen, der tager en bid af min kage. Og hvordan er man så god nok som leder? Så det der med at kunne stå i og gøre op med, at en leder er alvidende, har klart svar på alting og bare skal kunne levere. Det er en vigtig proces. Så vi har simpelthen været inde og lave en supervisionsgruppe på det hos os, hvor vi prøver at arbejde sammen. Det smitter jo af i alle niveauer hos os på den led. Så det, vi prøver at lave som et billede, det er: at nej, det er faktisk ikke en bid af kagen, de tager, nej vi kan lægge et lag på kagen, så vi får faktisk en lagkage. Det er større. Sådan nogle ting prøver vi at arbejde med. Hvad er det, det gør ved os, når vi føler os udfordret af en, der ved mere, hvad er det for nogle ur-reaktioner, der så vokser op hos os?"

Andre kommuner arbejder knapt så systematisk med det, men det kendetegner alle kommuner, at lederne bruger hinanden til sparring på forskellige måder. Det kan være på møder, eller når behov opstår, ligesom flere ledere på forskellig vis inviterer lederkolleger ind i deres ledelsesrum for at få feedback. En række ledere på tværs af kommuner har også været på et ledelseskursus sammen med forskerne, hvor de har arbejdet med aktionslæring i forhold til egen lederrolle. På tværs af kommuner er det en læring, at arbejdet med forandringer i ledelsesrollen er afgørende for, at lederne kan understøtte kulturforandringen i organisationen.

Opbakning fra lokalpolitikere til at sætte borgerinddragelse i højsædet

Kommunerne har på hver sin måde fået lokalpolitikernes opbakning til arbejdet med at gøre beskæftigelsesindsatsen mere borgerinddragende. Flere kommuner har enten fået eller arbejder på at få lokalpolitikere til at godkende nye former for planer, mål og visioner for beskæftigelsesindsatsen, som afspejler ambitionerne i CUBB. For eksempel er det i en af kommunerne nu et politisk godkendt mål, at borgerne skal opleve et me-

ningsfyldt og værdiskabende samarbejde med beskæftigelsesafdelingen, og det samme skal virksomhederne. Visionen handler nu blandt andet om 'livsmestring'. Der bruges således også andre ord i det politiske samarbejde end tidligere.

Flere kommuner fremhæver, at det også giver medvind til omstillingen, at de ligger godt i forhold til deres nøgletal, og at borgerinddragelse politisk er oppe i tiden. Chefer og ledere i flere af kommunerne har derudover gjort meget ud af at levendegøre arbejdet i CUBB på politiske møder ved at fortælle om den kulturforandring, de er i gang med, og hvordan de har øget fokus på borgerinddragelse og er refleksive i deres tilgange. På tværs af kommunerne er der en tro på, at en mere borgerinddragende tilgang giver bedre resultater. Den forståelse er det lykkedes dem at overføre til det politiske niveau. En chef i en af kommunerne fortæller:

"Det der billede af at vi skal det her, fordi vi skal blive dygtigere, så det skal blive bedre for en borger at møde os. Vi skal simpelthen blive dygtigere og mere holistiske og mere samtaledygtige og mere involverende og alt det der til borgerne. Punkt ét, fordi borgerne skal opleve det. Punkt to, fordi vi skal have nogle bedre resultater. Det har de lokalpolitikernel helt grundlæggende forstået (...)."

I flere kommuner har lokalpolitikerne bemærket et fald i antallet af klager fra borgerne, hvilket kommunerne tilskriver forandringerne i deres grundindstilling og tilgange, selvom det er svært at dokumentere sammenhængen. Forskellige faktorer medvirker således til, at kommunerne har politisk støtte til at udvikle beskæftigelsesindsatsen i en mere borgerinddragende retning.

6.2. Benspænd i forandringsprocessen

Der er forhold både i og uden for organisationen, som kan udfordre arbejdet med at finde organisatoriske og ledelsesmæssige løsninger, som understøtter borgerinddragelse.

Udefrakommende krav kan udfordre fokus på borgerinddragelse

Nye krav fra centralt hold kan forstyrre udviklingen af en mere borgerinddragende beskæftigelsesindsats. For eksempel fortæller en af kommunerne om en ny revisionsmodel, hvor lederne skal gennemgå sager i henhold til en række punkter, som de har svært ved at se mening i. Lederne oplever, at de nye krav tager tid og fokus fra borgerinddragelse. Kommunen havde netop udviklet en ny form for ledelsestilsyn, hvori de havde formuleret nogle spørgsmål omkring borgerinddragelse i sagerne, for eksempel hvordan borgeren er inddraget i målene for sit forløb. Det nye tilsyn faldt imidlertid til jorden, da kommunen i stedet skulle integrere en række tjekspørgsmål på grund af revisionsmodellen. Kommunens CUBB-koordinator fortæller:

"Og hele den kulturforandring, og så bliver man jo en lille smule slået tilbage, så står man lige pludselig... Vi er jo begyndt i vores ledelsestilsyn ikke at kigge særlig meget på de her klassiske lovgivningsmæssige ting men mere kigge på, om borgerens stemme er tydelig i sagen. Nogle af de her mere borgerinddragende, som ikke har noget med lovgivning at gøre, men hvor vi forsøger, ud fra den her, "what gets measured gets done", at vi gerne vil vise medarbejderne, at det er faktisk det her, vi vil fokusere på, og vi synes er interessant. Men det er klart, når der så kommer sådan et andet måle... Så bliver vi også nødt til på en eller anden måde at finde ud af, hvordan håndterer vi det? Og så skal vi stå i den der: Skal vi smide det andet over bord med ledelsestilsynet og det borgerinddragende i ledelsestilsynet? Skal vi forsøge begge dele? Skal vi lægge det nye væk, og så bare håbe på, at det hele går?"

CUBB-koordinatoren oplever, at den igangværende kulturforandring i kommunen bliver slået lidt tilbage af kravet om at bruge den nye revisionsmodel. Kommunen bliver nødt til at håndtere det nye krav, men på daværende tidspunkt havde de endnu ikke taget stilling til hvordan. Pointen er, at kommunen med det nye ledelsestilsyn gerne vil vise medarbejderne, at borgerinddragelse er det, der er i fokus og har interesse, og derfor også det, lederne kigger efter i tilsynet. Det skaber forvirring hos medarbejderne, hvis der ikke er overensstemmelse mellem ledelsens fokus for indsatsen og dens opfølgning på indsatsen via tilsyn.

Ifølge flere kommuner er det nemt at falde tilbage til det vante med at tjekke af og rette ind efter udefrakommende krav. Det kræver således mod og vedholdenhed i kommunerne at fastholde den kurs, de har sat for deres organisationer.

Nye måder at arbejde på kan virke tidskrævende og diffuse

Kommunernes kultur er i høj grad præget af drift og en travl hverdag, hvor effektivitet og hurtige svar oftest er det, der bliver belønnet. En chef beskriver sin organisation som en stor produktionsvirksomhed:

"I en kæmpe produktionsvirksomhed, som vi er, så kalder det intuitivt på at lukke dilemmaer. Fordi intuitivt vil vi sige, at vi ikke har tid til at åbne dilemmaer. Så det skal man øve sig på (...). Ofte vil det jo være sådan over tid, at det er meget mere effektivt at åbne dilemmaer. Fordi det lærer os, det bliver man rigtig klog af. Men selvfølgelig er det svært (...). Vi er en produktionsvirksomhed, og det er som om, at klar-parat-svar og effektivitet og hurtighed, og hvad ved jeg, er en indbygget kultur i det her."

Som citatet viser, oplever chefen, at det i en produktionskultur er nemmere at lukke dilemmaer frem for at åbne dem. Det står i skarp kontrast til den refleksive kultur, som CUBB vil fremme. Selvom mange medarbejdere er meget begejstrede for de innovative tanker, som CUBB bringer med sig, er det ikke tilfældet for alle. Der er fortsat medarbejdere, der har svært ved at se meningen med CUBB, og det tager derfor tid at skabe ejerskab i hele organisationen. Nogle medarbejdere har set CUBB som endnu et nyt projekt, og det har skabt modstand mod forandringerne og dermed også taget tempoet ud af kulturforandringen. Det er altså kommunernes erfaring, at noget af det sværeste i en kulturforandring er at få alle i organisationen til at købe ind på bevægelsen og arbejde aktivt med forandringerne.

Svært at komme hurtigt i gang, når formål og roller er uklare

Oplevelser af uklarhed om formål, roller og opgaver har nogle steder stået i vejen for, at videnskæglerne kom godt og hurtigt i gang med forandringsarbejdet.

Der er videnskæglere, der føler sig alene med opgaven, som de finder stor og uklar, og det giver anledning til frustration. Flere videnskæglere oplever, at de er for få til at kunne drive forandringerne nedefra. Der er også faglige koordinatører, som ikke har fået mulighed for at deltage i aktiviteter med forskerne, og som har svært ved at understøtte forandringsprocessen i organisationen.

I flere kommuner er der en oplevelse af, at forandringsprocessen er meget afhængig af de enkelte ledes og videnskægleres engagement, hvordan de går til opgaven, og hvilken rolle de påtager sig. Det er forskelligt fra kommune til kommune, i hvilken grad

lederne har formået at tydeliggøre formål med og udbytte af CUBB-samarbejdet. Flere ledere og medarbejdere har savnet en klar plan fra starten samt mere projektledelse og styring på, hvad kommunen vil opnå med CUBB. Nogle kommuner mener, at de kunne være kommet hurtigere og bedre i gang, hvis der var mere styring og klarhed omkring formål, roller og hvad, der forventes af hvem.

Lederne har gjort meget ud af at sige, at CUBB ikke er et projekt, der skal implementeres, men at de sigter mod vedblivende forandringer. Særligt i starten af CUBB-perioden har ordet 'implementering' også haft en negativ klang, da det blev forbundet med en top-down tilgang. Selvom hensigten med CUBB er en bottom-up tilgang, hvor forandringerne vokser nedefra, oplever kommunerne, at de stadig er nødt til at tænke i implementering for at sikre, at forandringerne finder sted. Det viser, hvor vigtigt det er, at rammer og retning fremstår tydeligt, når en så stor forandringsproces sættes i gang.

6.3. Opsamling

Kommunernes mangeårige fokus på mål, resultater og benchmarks har skabt en kultur, hvor effektivitet og hurtige løsninger på problemer belønnes. Det er derfor en stor skude at vende, når kommunerne vil skabe en ny bevægelse hen imod øget borgerinddragelse og en reflektiv kultur, hvor ledere såvel som medarbejdere tager sig tid til at undersøge flere perspektiver, søger sparring hos hinanden og trækker på viden fra forskningen.

Vi mener, at det i høj grad er lykkedes CUBB at skabe systeminnovation på en måde, hvor både forskellige led i organisationen og det politiske niveau er med. Det har taget tid og er til tider også svært, men ledere og medarbejdere er godt i gang med at finde nye måder at arbejde på, og det politiske niveau har tillid til den udvikling, kommunerne har sat i gang. Den borgerinddragende tilgang er meningsfuld for alle parter og noget, som både politikere, øverste ledelse, frontlinjeledere og medarbejdere gerne vil. Det skinner tydeligt igennem i den igangsatte forandringsproces.

Det har vist sig væsentligt, at alle led i organisationen er med fra start. Den første tid i CUBB-perioden var kendetegnet ved, at to grupper var progressive og 'hoppede med på toget': den øverste ledelse, der for alvor ville sætte skub i innovative tiltag mod mere borgerinddragelse, og medarbejdere i frontlinjen, som havde fået den nye rolle som videnskæmglere, og som blev inspireret til at løbe afsted med forskellige idéer. De mellemste led i organisationen blev imidlertid 'efterladt på perronen', idet forandringer i særligt ledelsesrollen hos frontlinjeledere til en vis grad blev overset fra start. Sidenhen har forandringer i roller, opgaver og kompetencer hos denne gruppe fået mere fokus, hvilket har givet værdifulde indsigter.

Der er ingen slutdato på forandringsarbejdet i CUBB. Omstilling til en mere borgerinddragende beskæftigelsesindsats kræver løbende udvikling af organisatoriske forhold og ledelsesmæssige kompetencer samt sikring af politisk medvind. Det er forudsætningen for at holde gryden i kog og skabe blivende forandringer.

“ Vi leverer ikke løsninger, men vi leverer forstyrrelser. Og vi skaber et rum, hvor medarbejderne kan reflektere, få øje på sig selv og deres egen praksis, og hvor de kan tænke anderledes.”

(Forsker i CUBB)



7. Samarbejdet mellem forskning og praksis

“Vi er jo vokset op i et beskæftigelsessystem, hvor der har siddet forskere på nogle kontorer på nogle universiteter og forsket og fundet ud af, hvis I gør sådan her, så får I alle sammen i job, eller hvad det nu er. Flere Skal Med og alt det der, som man får fordrejet. Og det er jo det, mine medarbejdere er vokset op med, at I skal gøre det her på den her måde, så virker det. Og de har jo aldrig fået deres stemme hørt (...). Og her kommer nogle forskere, som siger, at præmissen i FLIP er, vi stiller med det, vi vil, og det vi kan, og det vi ved, og I kommer med jeres viden, og de bliver lyttet til (...). Det er jo en anden måde at generere viden og kompetencer og kompetenceudvikling på.” (Chef i CUBB-kommune)

Kommunerne arbejder ofte med forskellige centralt styrede projekter, der skal være med til at forbedre deres indsats og resultater for bestemte målgrupper af borgere. Som regel arbejder de med flere projekter samtidig, som hver især orienterer sig mod enkelte dele af indsatsen i en afgrænset periode. Sædvanligvis har projekterne det formål, at forskningsbaseret viden bliver implementeret i kommunerne efter en bestemt forskrift med forventning om, at en specifik ny praksis fører til bedre resultater.

Kommunerne oplever, at de klassiske projekter har svært ved at ændre fundamentalt på den samlede organisatoriske praksis. De ser et behov for at gå fra enkeltstående projekter til at arbejde strategisk med kulturændring, nye ledelsesroller, kompetenceudvikling og organisatoriske strukturer.

CUBB tilbyder en anden projektform, som imødekommer det behov. Ambitionen er, at omstillingen af beskæftigelsesindsatsen mod mere borgerinddragelse skal ske i tæt samarbejde mellem forskning og praksis, som i fællesskab sætter gang i en langsigtet innovations- og udviklingsproces.

Omdrejningspunktet i det nyskabende samarbejde mellem forskning og praksis er en løbende udveksling og kvalificering af viden. Når forskernes viden møder praktikernes viden, producerer parterne sammen ny fælles viden. Det kaldes *dialogisk vidensproduktion*. Processen skaber refleksion og nye erkendelser, som kan skubbe forandringer i gang lokalt i kommunerne. Den kan også bidrage til ny forskning og påvirke beskæftigelsesfeltet på et overordnet plan.

Vi indleder dette kapitel med en introduktion til den dialogiske vidensproduktion i samarbejdet mellem forskning og praksis.

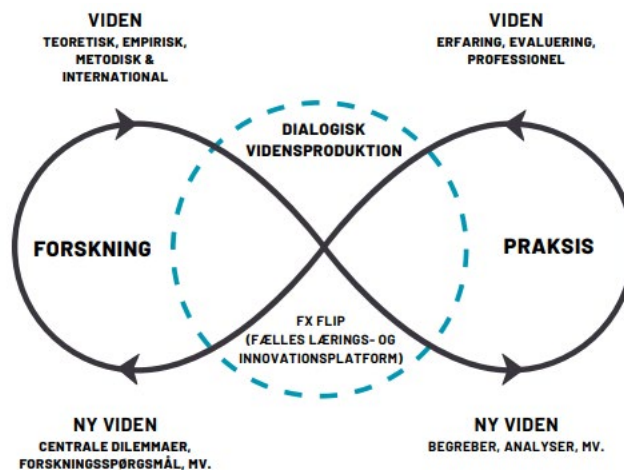
7.1. Produktion af ny viden i mødet mellem forskning og praksis

Forskere og kommuner har i løbet af CUBB-perioden eksperimenteret med forskellige måder, hvorpå de i fællesskab kan producere viden, der kan skabe værdi og udvikling i både praksis- og forskningsverdenen.

Fra start har Fælles Lærings- og InnovationsPlatforme (FLIP) haft en central plads i CUBB-samarbejdet. Her har forskere mødt med medarbejdere og ledere i kommunerne til fælles udveksling af viden om et givent emne. Det essentielle i FLIP er, at forskere og praktikere bringer viden fra hver deres verden i spil med hinanden, og at de to former for viden anses som ligeværdige.

Det er op til de enkelte parter at gribe ny viden og nye erkendelser, der potentielt opstår i dialogen. Ser kommunerne eksempelvis noget nyt på baggrund af de begreber, forskerne præsenterer, kan det skabe grobund for afprøvning af nye tiltag og forandringer i praksis. Forskerne kan ligeledes få nye praksisnære indsigter og input til forskningsspørgsmål, som de kan arbejde videre med. Det arbejde kan resultere i nye analytiske fund, som forskerne kan bringe tilbage på et FLIP, hvor yderligere udveksling af viden kan ske.

Forskerne og kommunerne har gennem CUBB-samarbejdet erfaret, at det ikke kun er på FLIP, der skabes ny viden gennem dialog. Når forskning og praksis arbejder tæt sammen, opstår en vedvarende vekselvirkning. Forskerne har udviklet en model, der viser processen:



Figuren viser, hvordan forskellige – men lige vigtige – typer af viden føder ind til den fælles vidensproduktion, som igen kaster erkendelser tilbage til både praksis og forskning, som de indarbejder som ny viden hos sig. En væsentlig pointe er, at forskning og praksis opretholder hver deres rolle og position. Forskere og kommuner har et tæt indbyrdes samarbejde og opnår værdifuldt kendskab til hinanden og hinandens verdener, men de bevarer deres position som 'fremmede' over for hinanden.

Forskerne og kommunerne kan være forskellige steder i processen. Nogle gange er forskerne ved at oparbejde viden og foretager dataindsamling i kommunerne. Andre gange formidler forskerne viden til praksis i form af oplæg, for eksempel nye begreber og fund fra analyser. Her stiller parterne sig til rådighed for hinanden, og den ene part giver måske mere, end den får igen. I midten sker den mere ligeværdige udveksling og produktion af viden, hvor kommunerne og forskerne mødes og sætter deres viden i spil med hinanden.

7.2. De største succeser i samarbejdet

Det tætte samarbejde mellem forskning og praksis har vist sig at rumme store potentialer i forhold til at skabe forandringer i kommunerne, igangsætte forskning, der opleves som brugbar i praksis, samt til at skubbe til dagsordener på beskæftigelsesfeltet.

Kontinuerlig udveksling skaber værdi og udvikling i begge verdener

I løbet af CUBB-perioden har forskere og kommuner gjort sig mange erfaringer med måder at udveksle og producere viden på. FLIP har været et centralt sted, hvor viden er

skabt i dialog med hinanden. Flere kommuner har givet eksempler på, hvordan de over tid er lykkedes med at mødes ligeværdigt med forskerne og udveksle viden, hvorefter de hver især er gået tilbage til deres egen verden for at arbejde videre med input, nye erkendelser og refleksioner. En leder beskriver:

"Men jeg synes jo, det lykkes, det sådan oprindelige med, at forskerne kommer med noget viden, vi kommer med noget praksis. Og så er der noget, der sker, der får noget til at rumstere her. Og de går hjem med noget at kunne rumstere med. Men vi har også noget, vi rumstere med. Så sådan den der, vi mødes på midten og snakker om noget. Og det her noget, det ender så ud i borgerinddragelse. Hvordan gør vi det? (...). Hvordan lægger vi ansvaret over til borgerne? Hvordan lader vi være med at fikse? Hvordan reflekterer vi over vores praksis? Alt det her, som vi gør. Og det er jo efter mødet med forskerne og påvirkningen. Og de går jo også hjem med noget. Og det kan vi jo så se og lave nogle koblinger til deres forskning. Så det, synes jeg egentlig, lykkedes (...). Konceptet i, at vi mødes på midten, uden at de er bedrevidende, og vi er mindre end. Men at vi mødes her og deler noget. Og så arbejder vi hver især. Og så mødes vi igen på et eller andet givet tidspunkt og deler noget."

Som vi har set i de forrige kapitler, har samarbejdet mellem forskning og praksis igangsat innovative processer, hvor viden i fællesskab er blevet udvekslet og produceret omkring emner af relevans for både forskere og kommuner. Et emne har for eksempel været samtaler med borgerne, hvor blandt andet formidling af sanktioner, brugen af latter og brugen af borgernes navne er nogle af de temaer, parterne har drøftet.

Det har vist sig at være af stor relevans og værdi for kommunerne, når forskningen bidrager med at begrebsliggøre dagligdags hændelser i praksis. Det giver praktikerne et nyt blik på og et nyt sprog om deres kerneopgave, hvilket skaber grobund for udvikling af praksis. Et eksempel på dette er begrebet 'gribning', som giver medarbejderne blik for og åbner op for at tale om, hvorvidt de i borgersamtaler får sat fokus på og spurgt ind til borgernes måske vagt formulerede ytringer om et arbejdsmarkedsperspektiv.

En faglig koordinator fortæller herunder om de gevinster, de nu høster af den viden, som forskere og praktikere har frembragt i dialog med hinanden. Citatet viser, at selvom det har taget tid, og der har været modstand mod CUBB i begyndelsen, så er afdelingen nu nået dertil, hvor medarbejderne oplever den viden, der kommer tilbage til dem, som værdifuld, genkendelig og brugbar i praksis:

"Altså, i den afdeling, jeg er i, der var rigtig meget modstand mod CUBB. Man kunne ikke forstå, hvad forskerne sagde, og man kunne ikke se værdi af det. Og det er virkelig, det har fået en helt anden fortælling nu, fordi nu giver det mening. Fordi nu er det blevet omsætteligt (...), de kommer jo med noget, de leverer noget til os nu, hvor vi tænker, ah, det der kan vi genkende. Og det gjorde de jo ikke i starten, fordi der var de ude og indsamle. Så det er klart, de der frugter de begynder jo at dryppe ned til os nu, hvor vi så tænker, nu kan vi bruge det, nu kan vi forstå det, for nu bliver det omsætteligt. Så jeg kan virkelig se, at der er nogle gevinster ved det."

Forskernes adgang til praksis og det tætte samspil mellem parterne gør, at de kan lave forskning, som kommer begge verdener til gavn. Tilgængeligheden til hinanden i en længere periode gør, at kommunerne tager fat i forskerne med aktuelle problematikker, de gerne vil have undersøgt. Kommunerne oplever det særligt værdifuldt, at det langvarige samarbejde kaster ny forskningsviden af sig, som kommunerne kan genkende sig selv i. De har selv har været med til at pege på relevante problematikker og bidraget med

viden. Det betyder noget, da det bliver relevant for praksis, når viden, de selv har været med til at producere, kommer tilbage til dem og kan få virkning i praksis.

Forskerne har også gavn af den proces, de har med praktikerne undervejs i tilblivelsen af deres analyser. De får testet deres foreløbige fund af undervejs og får værdifulde input fra kommunerne, som medvirker til at kvalificere deres forskning. En forsker udtaler, at på den måde skabes resultaterne i samspil med praksis. Når forskerne formidler resultaterne til praksis, oplever de, at det skaber refleksion og genkendelse af deres fund. Ifølge flere forskere bidrager forskningen i CUBB til bedre at kunne forstå kompleksiteten, balancerne og dilemmaerne på beskæftigelsesfeltet.

I kommunerne peger flere på, at medarbejderne har følt sig set, hørt og mødt med stor interesse for deres praksis af forskerne. Det har stor betydning for medarbejderne at bidrage til at udvikle viden på området, så de og andre kan dygtiggøre sig. I alle kommunerne er det tydeligt, at det at indgå i et tæt og dynamisk samarbejde med forskerne er meget givende. Det viser sig også ved, at begge parter gerne vil fortsætte samarbejdet efter CUBB-perioden.

Vidensmæglerrollen bygger bro mellem forskning og praksis

Vidensmæglerne spiller en væsentlig rolle i samarbejdet mellem forskning og praksis. Som vi har set i andre kapitler, har de en afgørende rolle i kommunerne i forhold til at facilitere og udbrede viden i organisationen.

Fra start havde parterne forestillet sig, at hver kommune skulle udpege tre vidensmæglere. Men kommunerne har prioriteret vidensmæglerfunktionen højt og haft fra 8 til 15 vidensmæglere pr. kommune. Langt de fleste er medarbejdere. Dertil kommer enkelte stabsmedarbejdere og ledere.

Forskere og vidensmæglere har mødtes til halvårlige vidensmæglerseminarer og på FLIP, når forskerne har været på besøg i kommunerne. Her er vidensmæglerne blevet introduceret til forskningsbaseret viden og metoder, som de i fællesskab har trænet, og de har udvekslet erfaringer med hinanden. Seminarerne har fungeret særligt godt for vidensmæglerne, når de sammen med forskerne har haft mulighed for at gå i dybden med begreber frem for kun at få korte præsentationer fra forskerne. Et uddybet kendskab til forskernes begreber gør, at vidensmæglerne føler sig bedre rustet til at videreformidle og omsætte viden og metoder til kollegaer, når de kommer hjem.

Forskere og vidensmæglere har også været i løbende dialog, for eksempel hvis de i praksis er blevet opmærksomme på noget, som de gerne ville have mere viden om fra forskerne. Blandt andet har vidensmæglere rakt ud efter forskerne og efterspurgt viden om latter og 'smilende tale' i borgersamtaler, ligesom øgede konflikter i telefonsamtaler under covid-19-nedlukningen gav anledning til at række ud efter forskerne. Her producerede forskerne hurtigt nogle videoer om emnet og lagde dem ud på Sharepoint, der har

Hvad er en vidensmægler?

En vidensmægler er en person, der fungerer som mellemlid mellem (producenter af) videnskabelig viden og (medarbejdere i) en given praksis. Vidensmægleren skal facilitere produktion, deling og anvendelse af viden i praksis.

Kilde: Projektbeskrivelsen til CUBB

været brugt som platform til at dele viden. Forskerne har også i andre tilfælde produceret videoer til brug i praksis, som vidensmæglerne har vurderet som gode til at understøtte deres arbejde. De har også sendt forskningsartikler, når vidensmæglere har efterspurgt viden om specifikke emner.

Roller som vidensmægler har ikke været klart defineret fra start, men er udviklet i fællesskab. Flere vidensmæglere synes, det har været spændende at være med til at forme rollen, selvom det også har været svært og stadig er det for flere af dem.

En ny vej til organisationsudvikling og løft af kompetencer

Kommunerne siger samstemmende, at samarbejdet i CUBB formår at skabe forandringer på en helt anden måde end andre typer af projekter, for eksempel samarbejder med konsulentvirksomheder eller STAR-projekter. Kommunerne ser det som en innovativ måde at arbejde med organisations- og kompetenceudvikling på. De kan efterspørge, gribe og tilpasse viden fra forskerne til deres egen kontekst og den retning, de ønsker, at deres organisation bevæger sig henimod.

En leder udtaler, at de klassiske implementeringsprojekter ikke nødvendigvis fører til forandringer i organisationen og hos medarbejderne. Hun mener, at det forholder sig anderledes med CUBB, hvor samarbejdet skaber en udvikling i praksis:

"Der er ingen tvivl om, at medarbejderne føler sig tættere på, på en eller anden måde. Og det der med at få den der dosis jævnlige, at det ikke bare er sådan en engangsfornøjelse, at så er man afsted to dage, og så gå hjem og implementér det. Det her, det er en kontinuerlig udvikling, og den stopper ikke, og man kan blive ved med at nærde sig ind i et eller andet, og man kan grave dybere. Nu har vi jo også været med så længe, nu kan vi faktisk genkende noget af det, som vi har været med til at pege på lige fra starten af. Nu er det faktisk blevet forskning. Nu er der nogen, der har arbejdet lidt videre med det (...). Så den der sådan tosomhed omkring det, vi udvikler sammen, og det der med, hvor man kan sige, forskning eller implementeringsprojekter eller STAR-projekter, når det skal være rigtigt slemt, de har mere sådan en bedredende indgang til at sige, I skal gøre sådan, for det, ved vi, virker (...). Hvor man kan sige, hvor vi i højere grad har bidraget til det, vi så skal ud at gøre mere af."

Ifølge en chef i en af kommunerne er CUBB også en anderledes måde at samarbejde med universiteter på. Samarbejdsprojekter med universiteter har tidligere været mere løsrevet og ikke sat i sammenhæng med, hvor kommunen gerne vil hen som organisation.

Netop det tætte samarbejde mellem forskning og praksis, de drypvise input og den kontinuerlige udveksling af viden over tid fremhæver kommunerne som særlig værdifuld ift. at skabe blivende forandringer.

Det fremmer innovation og udvikling i praksis, at forskerne ikke kommer og giver kommunerne opskrifter og konkrete svar, men at de derimod skaber forstyrrelser i praksis, som kommunerne kan gribe og omsætte til egen kontekst. Når kommunerne selv er med til at skabe og ikke bare skal gøre det, som, nogen andre siger, virker, så oplever de både mere ligeværdighed og større dynamik i arbejdet med at udvikle deres organisation.

Det har været en øjenåbner for flere ledere, at arbejdet med løbende feedback på samtaler blandt medarbejderne har vist sig at være en så værdifuld metode til kompetenceudvikling. Ifølge en chef er det den bedste kompetenceudvikling, de nogensinde har haft,

fordi de har kunnet løfte medarbejdernes kompetencer i tråd med deres overordnede strategi. Samtidig får ledelsen et begrebsapparat og noget teori og forskning at hænge kompetenceudviklingen op på.

Via samarbejdet mellem forskning og praksis er det lykkedes at sætte udviklingsprocesser i gang på en unik og innovativ måde i hele organisationen på tværs af niveauer og funktioner. Både ledere og medarbejdere griber begreber og metoder fra forskerne til at kigge på sig selv og det, de gør. Det opleves af kommunerne som en langtidsholdbar måde at skabe forandringer på.

CUBB påvirker beskæftigelsesfeltet udadtil og opadtil

Kommuner og forskere har fra start haft en ambition om, at CUBB-samarbejdet skulle bidrage til forandringer af hele beskæftigelsesfeltet. Behovet for forandringer er i løbet af CUBB-perioden blevet forstærket af, at jobcentrene har været genstand for meget negativ omtale i medierne. Det har særligt været tilfældet under valgkampen i 2022 og tiden herefter, hvor flere politikere varslede store ændringer i organiseringen af beskæftigelsesindsatsen og en potentiel lukning af jobcentrene. Det påvirker kommunerne og de enkelte medarbejdere, som af og til konfronteres af borgere, der tager det negative fokus med ind til mødet i jobcentret. Kommunerne oplever, at forskerne har været en støttende stemme i debatten. Det er værdifuldt for dem, at et hold forskere, der har sat sig godt ind i, hvad jobcentrene laver, kan være modpol til de meningsdannere, der ofte udtaler sig negativt om jobcentrene.

Generelt er det lykkedes at få den viden, der er skabt i fællesskab, sat i spil udadtil og opadtil via forskernes stemme i medierne og på møder med politikere. En CUBB-koordinator fortæller:

"Men jeg tænker jo også, hvis vi lige vender tilbage til forsker/praksis-samarbejdet, der er jo også noget strategisk-politisk i forhold til det. Altså hvordan sætter vi dagsordenen i forhold til det politiske system opadtil, ikke kun i kommunerne, men opad. Forskerne har jo aldrig været så tæt på praksis før og får jo også deres viden udvidet på den måde, ligesom vi får vores viden udvidet. Og det kan vi jo også se, [forskerne] har været i medierne i forhold til alle mulige reformer og kan understøtte nogle ting der også. Så det tænker jeg da heller ikke, man skal være blind for (...). Og [forskerne] har fået [udgivet] rigtig mange artikler og været indkaldt til møder og diverse (...). Jeg tænker da, at CUBB er en del af det, altså det samarbejde, fordi man har fået en viden begge veje."

Forskerne har produceret og publiceret en lang række forskningsartikler på grundlag af samarbejdet. De forsøger også at påvirke den store dagsorden via kronikker og debatartikler. For eksempel har de samarbejdet med nyhedsmediet NB-beskæftigelse, som mange ansatte på beskæftigelsesområdet har abonnement hos. Via den kanal når deres budskaber ud til mange centrale aktører på feltet. Forskerne er også blevet inviteret ind i mange betydningsfulde sammenhænge, for eksempel til møde med Ekspertudvalget, som er i gang med at gennemføre en udredning af beskæftigelsesindsatsen i Danmark.

Også kommunerne oplever at have en stemme forskellige steder. For eksempel har chefer holdt oplæg hos KL, STAR og andre kommuner om CUBB-samarbejdet og borgerinddragelse. Her har de stillet spørgsmålstegn ved den produktionsstyring, der er på området. Kommunerne har haft besøg af direktører i STAR og af andre kommuner, som vil høre om deres erfaringer, ligesom de er blevet budt ind af Reformkommissionen.

Vidensmæglerne har haft en særlig rolle i at formidle kommunernes erfaringer på diverse møder. De har produceret videoer om blandt andet samtaleanalyser, som har været brugt på KL-ledermøder og i andre sammenhænge. Forskere og vidensmæglerne har også holdt oplæg sammen, for eksempel på Socialrådgiverdage.

Ledere og medarbejdere i kommunerne ser på den måde pludselig sig selv som en del af noget større. De har på grund af CUBB fået en stemme i debatten, som de ikke tidligere har haft. De nævnte eksempler er ikke udtømmende men illustrerer, hvordan forskere og kommuner søger at påvirke beskæftigelsesfeltet med viden og erfaringer fra CUBB-samarbejdet.

7.3. Benspænd i forandringsprocessen

Der er mange forskelle mellem forskningsverdenen og praksisverdenen. Det udfordrer til tider samarbejdet og kræver tilvænning til hinandens tankegang og arbejdsmåder.

Forskelle i tempo og behov for at udveksle viden

Som vi har vist eksempler på i andre kapitler, kan forskelle i tempo og måden at arbejde på i praksis og forskningsverdenen være udfordrende for samarbejdet. Kommunerne oplever nogle gange, at der går lang tid fra forskernes besøg, hvor de sammen har haft fokus på en problematik, til praksis får noget tilbage fra forskerne. Når forskerne kommer tilbage på næste besøg, kan kommunerne allerede være kommet videre og derfor have svært ved at koble forskernes teorier og begreber til den problematik, de i sin tid selv var med til at adressere.

Praksis står ikke stille, imens forskerne arbejder videre med den indsamlede data. For at undgå frustration og utålmodighed i kommunerne, ønsker kommunerne at få flere input fra forskerne løbende, også selvom det bare er foreløbige fund. En chef peger på, at ansvaret for at få input fra forskerne også ligger hos kommunerne selv:

"For det første så vil forskere ikke sige noget, før de mener, at der er evidens for det eller ligesom, at det er udgivet i en forskningsartikel, og nogen har stemplet det, ikke. Og der har vi sådan lidt en anden måde at se på det: 'Nå, men ser det ud som om, det går i retning... Kan vi så ikke begynde at snakke om det?' Det er den ene ting. Og den anden er, at min oplevelse var også i starten, at der blev vi, i hvert fald i Inavn på egen kommune, jeg ved ikke med de andre kommuner, men lidt for ærbødige, fordi vi sad og ventede på, at de kom og sagde noget klogt, hvor vi på et tidspunkt sagde: 'Ej, det kan ikke hjælpe noget, nu giver vi os til at hive: Hey, vi hører, du har lavet noget af det her, kan vi hive noget viden?'. For ellers så blev der for lidt interaktion, når vi bare sad og ventede. Og det er på vores skuldre, fordi vi blev sådan meget, uha det er noget fin forskning, vi må hellere vente, til de vil sige noget til os."

Særligt i starten af CUBB-samarbejdet har der været tilfælde, hvor kommunerne var for afventende og for ærbødige over for forskerne. Det er en erfaring, at det også er vigtigt, at kommunerne selv rækker ud efter forskerne, når de har behov for nye input.

Behovet for styring og implementering lever stadig i kommunerne

Det er værdifuldt for kommunerne, at der i CUBB ikke arbejdes med modeller eller manualer, der skal implementeres. For flere ledere og medarbejdere i kommunerne er det imidlertid også det, der gør CUBB svært at forstå og arbejde med. En CUBB-koordinator

fortæller, at de fra andre projekter er vant til en klar struktur og en mere fast styring. En leder peger på, at de som udgangspunkt gerne vil have konkrete svar, da de er meget handlingsorienterede.

I CUBB er tanken netop, at forskerne ikke kommer med svar, men med forstyrrelser. Kommunerne skal selv trække de indsigter og den inspiration ud af samarbejdet med forskerne, som de vil arbejde videre med. Det oplever kommunerne som sværere og mere diffust, end hvad de er vant til. Det kræver tilvænning for dem at slippe deres behov for styring og deres forventning om at skulle implementere noget. En leder fortæller:

"Men hvis man skulle kigge på den styringsform, det er jo, at man kan se, hvor langt man kommer. Og det kan man ikke i CUBB. Og det synes jeg, at vi har haft nogle drøftelser i ledergruppen om, med frustration over, hvad næste skridt er. Man skal virkelig give slip på den der kontrol og tænke mere rammesætning end styring, når vi snakker CUBB. Og den skal man turde give slip på. Og det synes jeg, det er virkelig den, der kan være svær. Fordi det er det, vi er blevet lært op til, og det er også det, vi bliver målt på udefra."

Der er således en dobbeltsidighed i dette bånd. På den ene side oplever kommunerne, at det er værdifuldt, at de har frihed til at kunne dyrke fagligheden uden stram styring. På den anden side oplever de et behov for at implementere noget og dokumentere, at det skaber forandringer. En CUBB-koordinator siger, at samarbejdet med forskerne i høj grad medvirker til, at de bliver bedre til at være i refleksionsdomænet, hvilket fremmer deres innovationstænkning. Men de har stadig brug for at være i produktionsdomænet og kunne vise, at de får noget ud af samarbejdet. Erfaringen er imidlertid, at det er blevet lettere at forklare, hvad samarbejdet bidrager til i takt med, at der kommer noget mere konkret tilbage fra forskerne.

Manglende forventningsafstemning om FLIP kan skabe frustration

Særligt i starten har der været tilfælde, hvor nye deltagere på FLIP ikke er blevet ordentligt introduceret til, hvad de gik ind til, og hvordan de forventedes at byde ind på møderne. En leder fortæller om sin første deltagelse på et FLIP:

"Mødet gik bare i gang, og jeg spurgte sådan flere gange, hvad er det, jeg forventes at byde ind med her? Jeg forstod simpelthen ikke. Jeg blev så frustreret, at jeg kan huske, at jeg gik derfra og tænkte, 'okay, der var du godt nok også lige lidt skarp i tonen, Inavn på sig selv'. Men det der med at blive så frustreret over, at I har inviteret mig til et møde, to timer, og jeg forstår overhovedet ikke, hvorfor jeg er her. Jeg forstår slet ikke konteksten, rammen og indholdet. Men jeg var ikke blevet ordentligt introduceret. Det tror jeg også, der blev handlet på bagefter til at sige, at når man indkalder til de her FLIP-møder, hvad det nu er, og når der kommer nye ind, som ikke er blevet introduceret til, hvordan er det, og hvad er det her for en størrelse, at det er man simpelthen nødt til."

FLIP kan have forskellig karakter, og det er ikke altid tydeligt hvilken fra start. Nogle gange foregår ligeværdig udveksling af viden mellem forskere og praktikere. Andre gange har FLIP karakter af et fokusgruppeinterview, hvor kommunerne primært bidrager med viden til forskerne. FLIP kan også have karakter af kompetenceudvikling, hvor forskere for eksempel træner samtaleanalyse med medarbejderne. I flere kommuner har det været en læring, at en introduktion til FLIP er en nødvendighed på grund af den ofte ret åbne form. Dertil kommer, at deltagerne af og til oplever frustration, hvis de ikke synes, at de er blevet tilført noget nyt eller er blevet tilstrækkeligt forstyrret. Det kan give en oplevelse af ikke at have fået noget ud af mødet.

Flere ledere og medarbejdere i kommunerne udtrykker, at det har taget tid at forstå formatet på FLIP. Hvis ikke introduktionen og forventningsafstemningen er tydelig, kan det være et benspænd i forhold til at indgå i samarbejdet og udnytte potentialet deri. Det er noget, som kommunerne ville gøre bedre, hvis de skulle starte forfra.

Nogle medarbejdere og ledere oplever ubalancer i samarbejdet

I særligt en af kommunerne oplever de, at når forskerne kommer på besøg, foregår besøget mest på forskernes præmisser. Når indholdet for besøget skal planlægges, bliver der ikke tilstrækkelig plads til kommunens ønsker, blandt andet fordi forskerne har mange ønsker til interviews, de gerne vil gennemføre under besøget. Kommunen oplever, at det, de gerne vil bruge forskerne til under besøget, ikke kan lade sig gøre, blandt andet fordi de temaer, der interesserer kommunen, ikke passer til de forskere, som har mulighed for at komme. I kommunen har de desuden oplevet, de ikke har fået brugbare input fra forskerne, når de har rakt ud efter dem, og at de har stået tilbage med en oplevelse af, at det er kommunen, der skal 'fodre' forskerne i forhold til det givne emne, de søgte sparring på.

Der er stor forståelse i kommunerne for, at forskerne har meget travlt, og at der også er andre kommuner, der trækker på dem. Men situationer som ovenstående kan give kommunerne en oplevelse af, at de giver mere, end de får.

I starten oplevede nogle ledere og medarbejdere i kommunerne også en manglende forbindelse mellem, hvad forskerne og kommunerne var optagede af, og der gik lang tid, før kommunerne forstod, hvad det var, forskerne var optagede af. Det tyder på, at forskere og kommuner i disse tilfælde ikke har fået identificeret en fælles udfordring, som praksis gerne vil blive klogere på, og som også har forskningsmæssig interesse. Forskerne er løbet afsted med noget, uden at kommunerne helt har koblet sig på det. Sådanne ubalancer skaber tvivl hos kommunerne om, hvorvidt de får tilstrækkeligt ud af samarbejdet.

Nogle medarbejdere har svært ved forskernes sprog

Det kan være en hindring for at indoptage og anvende ny viden, hvis forskernes sprog og begreber bliver for højtravende for praksis. Selvom mange medarbejdere i kommunerne vurderer forskernes sprog som uproblematisk, er der undertiden enkelte medarbejdere, der føler sig hægtet af grundet det anvendte sprog. Ifølge lederne handler det bl.a. om medarbejdernes uddannelsesbaggrunde, der er meget forskellige. Der er også forskelle på, hvor praktiske eller teoretiske medarbejderne er i deres arbejde i forhold til at koble sig på de begreber, forskerne præsenterer.

Nogle af videnskæglerne har også svært ved at videreformidle ny viden til deres kollegaer, efter de har deltaget på videnskæglerseminarer, hvis de ikke selv helt har forstået forskernes pointer. Derudover peger både ledere og medarbejdere på, at de har svært ved at forstå forskningsartikler - særligt dem på engelsk. Derfor er forskerne begyndt at formidle i andre formater som videoer og podcasts, som praksis kan gøre brug af.

Selvom nogle medarbejdere ser forskernes sprog som en udfordring, er holdningen dog samtidig, at det er vigtigt ikke at 'køre efter laveste fællesnævner', da kommunerne har brug for at udvikle fælles sprog og begreber. Sproget er således mere et opmærksomhedspunkt, så det ikke bliver hindrende for læring.

7.4. Opsamling

Samarbejdet mellem forskning og praksis har vist sig at være en særdeles innovativ og værdiskabende katalysator for skabelsen af blivende forandringer i kommunerne. Samarbejdet skaber værdifuld forskning til feltet, som er relevant, genkendelig og brugbar i forhold til kommunernes videre udvikling af praksis.

Det tætte samarbejde betegnes af kommunerne som 'DNA'et' og 'motoren' i CUBB, der på helt særlig vis formår at udvikle beskæftigelsesindsatsen i en mere borgerinddragende retning. Forskere og kommuner har gjort sig betydelige erfaringer med at producere viden i dialog med hinanden. Især udviklingen af vidensmæglerrollen har vist sig at være afgørende for at kunne bygge bro mellem forskning og praksis. De benspænd, der har været i samarbejdet, giver vigtig læring og opmærksomhedspunkter, som andre kommuner kan drage nytte af.

Forskerne og kommunerne er i høj grad lykkedes med at skabe nye måder at samarbejde om organisations- og kompetenceudvikling på. Samtidig har de skabt viden, som har haft impact i mediedebatter om beskæftigelsespolitikken. Det er på den måde lykkedes CUBB at påvirke beskæftigelsesindsatsen både nationalt og lokalt i kommunerne.

Den største succes ved samarbejdet viser sig ved, at der både blandt kommuner og forskere er stor interesse for at fortsætte samarbejdet, hvilket de arbejder på at få til at ske.

Bilag: Metode og datagrundlag i evalueringen

I dette bilag beskriver vi metode og datagrundlag for den kvalitative slutevaluering af CUBB. Evalueringen bygger på data indsamlet i hele perioden fra og med 2020 til og med 2023. Vi har tidligere udarbejdet en midtvejsevaluering i form af en intern rapport med opmærksomhedspunkter til det videre arbejde.

Udover denne slutevaluering gennemfører vi en kvantitativ registeranalyse, som redegør for opfyldelsen af måltallene for CUBB. Den skal baseres på tal fra primo 2020 til ultimo 2023. Registerdata kan derfor først trækkes efter første kvartal 2024, hvorfor vi forventer at udgive notat om mål opfyldelse medio 2024.

Nedenfor beskriver vi, hvordan vi er gået frem i slutevalueringen, og hvilke data evalueringen bygger på.

Metodisk tilgang

Oprindeligt var det hensigten, at evalueringen skulle udarbejdes som en principfokuseret evaluering, men ret hurtigt blev det tydeligt, at den metode havde svære vilkår. Blandt kommunerne var der ikke tilslutning til at arbejde med principper. De mente ikke, at tilgangen kunne favne den måde, CUBB tænker innovation på. Det var således ikke muligt at få frembragt principper, som vi kunne basere evalueringen på. I det hele taget var det for os som evaluator svært helt at få hånd om, hvad CUBB var, hvilke præcise målsætninger der var, hvordan parterne ville arbejde med de forskellige temaer, og hvad de betragtede som succesfuldt.

Vi gennemførte i starten af 2020 en interviewrunde med kommunerne og forskerne hver for sig for at få indsigt i, hvad de hver især ville opnå med CUBB, hvad de gerne ville arbejde med og hvilke forandringer, de gerne ville skabe. Det blev hurtigt tydeligt, at der var store ambitioner med CUBB, men det var samtidigt uklart, hvad parterne mere præcist ville og hvordan. Der var store visioner om at skabe en mere borgerinddragende beskæftigelsesindsats og i det hele taget at arbejde mere inddragende og samskabende. Innovationen skulle udspringe af de tilbagevendende møder mellem forskerne og praktikerne, men på en måde, hvor det ikke på forhånd kunne opstilles, hvad der skulle komme ud af det, og om der var nogen, der var forpligtet på at arbejde videre med noget efterfølgende. Det stod hurtigt klart for os, at vi som evaluator måtte stille os åbne an og prioritere at være til stede for overhovedet at forstå, hvad der foregik, hvorfor og med hvilket potentiale.

Derfor skiftede vi metodisk tilgang og har i stedet anvendt en **responsiv evalueringstilgang**. Den er kendetegnet ved, at evaluator betragter genstandsfeltet som 'vildt', er åben over for de involverede interessenters perspektiver og løbende tilpasser evalueringskriterierne. Formålet er at skabe læring, oplysning og forståelse for et programs karakter og kvaliteter. En responsiv evaluering er derfor i sin form mere beskrivende³. Denne tilgang har passet rigtig godt med den karakter, CUBB har. En af CUBBs udfordringer har

3 Krogstrup, Hanne K. (2006): Evalueringsmodeller. Pp. 117-128.

været, at interessenter uden for CUBB til tider ikke helt forstår, hvad CUBB er, og hvad ambitionerne og værdien er. Det har for os som evaluator også taget tid at forstå den grundlæggende CUBB-tænkning. Derudover har det været forskelligt, hvad de involverede parter har tillagt værdi. Her har en responsiv evalueringstilgang også sin styrke, da det er evaluators opgave at lytte og tilvejebringe de forskellige perspektiver og ikke blot lægge sig fast på et bestemt kriterie. Det har betydet, at vi har været responsive over for, hvad de forskellige informanter tillægger betydning.

Vi har gennem hele perioden haft en eksplorativ tilgang, hvor vi har vægtet at gøre brug af forskellige dataindsamlingskilder såsom enkeltinterviews, fokusgruppeinterviews, indsamling af relevante dokumenter samt observationer af fysiske/digitale møder, kompetenceudvikling og seminarer.

Den første halvdel af dataindsamlingsperioden faldt sammen med Covid-19. Derfor har der været mange online interviews og observationer. I sidste halvdel har dataindsamlingen primært bestået af fysiske interviews og observationer.

I evalueringen har vi haft fokus på at beskrive, hvordan parterne i CUBB på forskellige måder og med forskellige roller har arbejdet med at skabe systeminnovation for at fremme borgerinddragelse i beskæftigelsesindsatsen. Vi har fokuseret på de fem temaer i CUBBs fundament, som er præsenteret i indledningen, og som har dannet grundlag for de tematiske kapitler. Vi har rettet blikket mod forandringer inden for temaerne i forhold til, hvad der særligt er lykkedes, og hvor der er benspænd. Samme blik har vi haft på selve samarbejdet mellem forskning og praksis som 'grundmetoden' i CUBB til at mobilisere forandringer i praksis. En præmis har været, at kommunerne og forskerne har hjulpet os med, hvor vi skal kigge hen for at se forandringerne.

Afgrænsninger og opmærksomhedspunkter

Der er nogle afgrænsninger og opmærksomhedspunkter, som er væsentlige for forståelsen af evalueringen og de fund, vi peger på:

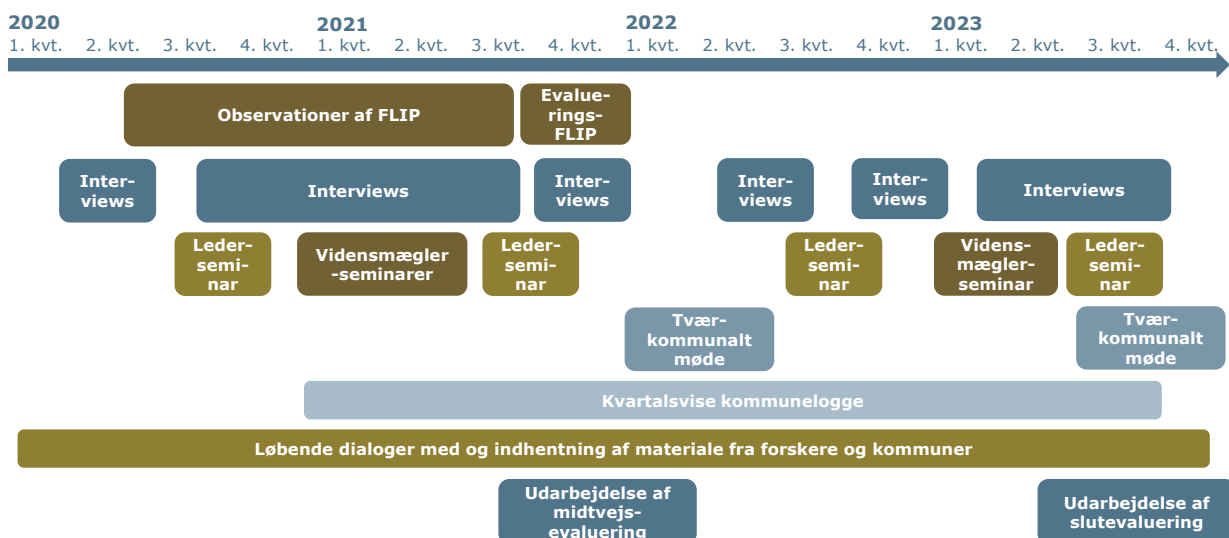
- I tråd med projektbeskrivelsen kigger slutevalueringen først og fremmest på forandringer, som retter sig mod aktivitetsparate borgere, også selvom kommunerne på forskellig vis har valgt at brede forandringsarbejdet i CUBB ud til flere i deres organisationer. Dette er sket efter aftale med forskerne og fonden efter midtvejs-evalueringen. I rekrutteringen af deltagere til interviews har vi derfor bedt kommuner om at udvælge medarbejdere og ledere, der arbejder med aktivitetsparate som målgruppe. Ofte arbejder de imidlertid også med andre målgrupper, ligesom aktiviteter i kommunerne ofte retter sig mod flere målgrupper samtidig. Selvom vi har fastholdt og under interviewene også italesat evalueringens fokus på aktivitetsparate borgere, kan der være enkelte udtalelser og eksempler, som rækker udover denne målgruppe.
- Særligt i starten af evalueringen har vi forsøgt at have et relativt snævert fokus på, hvorvidt forandringer kunne relateres direkte til CUBB. Det har vi undervejs udbredt synet på, da det ofte er svært med sikkerhed at sige noget om denne sammenhæng. I nogle tilfælde kan forandringer muligvis være fremkommet udenom CUBB. I andre tilfælde er CUBB-aktiviteter brugt ind i den udvikling, som kommunerne i forvejen var i gang med. Nogle gange er der klare indikationer på sammenhænge, andre gange er

det svært at afgøre, hvad der er henholdsvis 'hønen og ægget'. Vi har generelt arbejdet med at lægge forskelligt datamateriale til grund for vores vurderinger, således at vi ikke konkluderer på enkeltudsagn.

- Evalueringen hverken kan eller skal indfange alle forandringer i CUBB-samarbejdet. Det er CUBB for stort til. Evalueringen fokuserer derfor på udvalgte steder, hvor der er skabt forandringer inden for temaerne, der har været i fokus i CUBB, og på samarbejdet mellem forskning og praksis. Hensigten med CUBB var at sætte gang i en vedvarende forandringsproces, og udviklingen er fortsat i gang med stadige forandringer til følge. Evalueringen kan og skal derfor ikke sige noget om, hvorvidt parterne er kommet i mål med det, de satte sig for. Den skal derimod skabe forståelse for, hvilke former for forandringer CUBB har været i stand til at frembringe, hvilke dilemmaer, der typisk kan opstå i arbejdet med at skabe en mere borgerinddragende beskæftigelsesindsats, og hvilken læring, der er frembragt.

Datatyper og -kilder

Evalueringen bygger overvejende på data, som vi selv har indsamlet, men er suppleret med data produceret i CUBB-regi og forskelligt materiale, som vi har modtaget af forskere og kommuner. Kombinationen af de forskellige typer af og kilder til data har til hensigt at skabe dybdegående viden om og forståelse for det, der er foregået i CUBB. Figuren herunder illustrerer hvilke datatyper, der er indsamlet i hvilke perioder.



Interviews med kommuner og forskere udgør en betragtelig del af evalueringens datagrundlag og er foregået løbende gennem de fire år. I alt har vi foretaget 83 semi-strukturerede interviews, hvoraf langt de fleste har været fokusgruppeinterviews. Heraf er 65 interviews gennemført med forskellige deltagere fra kommunerne. Vi har interviewet chefer, ledere, CUBB-koordinatorer, vidensmæglere og andre medarbejdere med forskellige funktioner, for eksempel sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter. Deltagerne er udvalgt ud fra de temaer, som vi har søgt viden om, men interviewene har som oftest haft et bredere fokus. Der er foretaget 18 interviews med forskere, som har

arbejdet med forskellige temaer i CUBB. Under interviewene med kommuner og forskere har vi løbende bragt foreløbige fund i evalueringen i spil for at trykteste og kvalificere disse. Alle interviews er blevet transskriberet, og langt de fleste er blevet bearbejdet gennem en tematiseret kodningsproces i dataanalyseprogrammet NVivo.

Observationer af FLIP (Fælles Lærings- og InnovationsPlatforme) gav os i første halvdel af perioden en bedre forståelse af CUBB, hvad parterne sigtede mod at forandre og ikke mindst den samarbejdsform mellem forskere og deltagere fra kommuner, som foregik på FLIP. Vi har i alt observeret 50 FLIP, som har haft forskellige temaer i fokus og forskellige deltagere fra kommunerne og forskerkredsen. På FLIP har vi alene haft en observerende rolle og taget feltnoter undervejs.

Deltagelse på seminarer i CUBB har også givet væsentlige indsigter i, hvad der er foregået i CUBB, og hvordan parterne har samarbejdet om at skabe forandringer. Vi har været deltagende observatører på 5 vidensmæglerseminarer og 4 lederseminarer. På alle lederseminarer har vi holdt oplæg for at give indblik i evalueringsprocessen og skabe rum for en løbende dialog herom.

Indsamling af kvartalsvise kommunelogle, hvor kommunerne har noteret løbende aktiviteter, de har arbejdet med i CUBB-regi, har været en vigtig kilde til at følge med i, hvad der er foregået i kommunerne undervejs. Det har dannet grundlag for at kunne spørge ind til udvalgte aktiviteter under interviews og i den løbende dialog med kommunerne. I alt har vi modtaget 44 kommunelogle på tværs af de fire kommuner.

Evaluerings-FLIP gennemførte vi i efteråret 2021 forud for midtvejsevalueringen i hver af de fire kommuner samt et med forskerne. Det var et koncept, vi udviklede i CUBBs ånd. På evaluerings-FLIP præsenterede vi kommuner og forskere for vores foreløbige fund med henblik på at få refleksioner, som kunne bidrage til gensidig læring og input til det videre arbejde med midtvejsevalueringen.

Tværkommunale møder, som vi har inviteret til, har midtvejs og til slut bidraget til at få kommunernes perspektiver på, hvad der er det vigtigste at få frem i evalueringen. Deltagere har været chefer og CUBB-koordinatorer fra hver af de fire kommuner.

Materiale modtaget fra kommunerne har suppleret og givet dybere indsigt i, hvad de har arbejdet med. Blandt andet har vi fået indblik i deres arbejde med borgerundersøgelser og understøttende værktøjer til at skabe forandringer. Vi har for eksempel efterspurgt materiale, når vi er blevet opmærksomme på noget, vi gerne ville vide mere om, under interviews eller i kommunelogle.

Materiale og data fra forskerne har ligeledes suppleret vores viden og skabt overblik over aktiviteter og temaer, der er arbejdet med i CUBB. Eksempler er årshjul, planer for kommunebesøg, programmer for vidensmægler- og lederseminarer og oplæg fra forskerne. I begrænset omfang har vi efterspurgt og modtaget data produceret i CUBB-regi som for eksempel lydfile og transskriptioner af FLIP, der kunne supplere vores egen data.

Løbende dialog med kommuner og forskere har bidraget med yderligere vidensudveksling og forventningsafstemning undervejs. Det er sket i forbindelse med besøg i

kommunerne, på møder, telefonisk og via mailkorrespondance. I kommunerne har særligt CUBB-kordinatorerne spillet en væsentlig rolle med deres overblik over og indsigt i, hvad der foregår lokalt hos dem.

Samlet set kan evalueringens datagrundlag opsummeres i nedenstående tabel.

Overblik over evalueringens datagrundlag

Datatype	Antal
Interviews med forskere	18
Interviews med kommuner	65
Observationer af FLIP	50
Vidensmæglerseminarer, som deltagende observatører	5
Lederseminarer, som deltagende observatører	4
Kommunelogle modtaget fra de fire kommuner	44
Evaluerings-FLIP	5
Tværkommunale møder	2
Materiale modtaget fra kommuner, fx forskellige sparringsmodeller, interne borgerundersøgelser og forskellige dokumenter og værktøjer udarbejdet til understøttelse af CUBB-arbejdet.	
Materiale og data modtaget fra forskere, fx lydfiler, transskriptioner, oplæg, årshjul, projektbeskrivelser, opgørelser af aktiviteter, planer for kommunebesøg og programmer for vidensmæglerseminarer og lederseminarer.	
Løbende dialog med kommuner, særligt CUBB-kordinatorer, samt forskere telefonisk og pr. e-mail, i forbindelse med besøg i kommunerne og på møder.	