

Barrierer for organisatorisk forandring – Jobcenter Hjørring



Aalborg Universitet
Politik & Administration
10. semester - speciale
Kim Bertelsen
Efterår 2008

Forord

Dette speciale er udarbejdet af Kim Bertelsen, 10. semester, Politik og Administration, Aalborg Universitet, i perioden april-oktober 2008.

Specialet er skrevet indenfor de gældende rammer for specialeskrivning, der er knyttet til den gældende studieordning for kandidatuddannelsen i Politik og Administration på Aalborg Universitet.

Jeg har, med udgangspunkt i integrationen af den statslige og kommunale beskæftigelsespolitik, foretaget en analyse af jobcentrene, med fokus på mulige barrierer for organisatorisk forandring i form af samarbejde mellem de statslige og de kommunale ansatte om beskæftigelsesindsatsen samt mulige barrierers påvirkning af medarbejderne. Analysen tager primært sit udgangspunkt i to teoretiske udgangspunkter: et organisationskulturelt perspektiv og et implementeringsanalytisk perspektiv. Specialet er primært udformet som et casestudie, men der inddrages også relevante resultater fra andre undersøgelser i analysen.

I forbindelse med specialet har jeg foretaget 6 interviews, der er vedlagt i Bilag 1. Interviewene er optaget ved hjælp af en digital diktafon og derefter skrevet ned, så det der står i bilagene meget præcist afspejler, hvad der blev sagt under interviewene. Derfor kan "sproget" helt naturligt forekomme noget hverdagsagtigt og ustruktureret til tider.

Jeg vil gerne takke Jobcenter Hjørring og de interviewede medarbejdere for det gode samarbejde, der har været med til at gøre dette speciale muligt. Der skal også lyde en tak til min vejleder Per Kongshøj Madsen for konstruktiv hjælp og input i forbindelse med specialeforløbet.

Antal anslag i specialet: 179.875 inkl. mellemrum og fodnoter, svarer til 74,9 normalsider

Kim Bertelsen

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	6
1.1 Strukturreformen medfører jobcentre.....	6
1.2 En analytisk vinkel.....	8
1.3 Problemformulering	9
1.4 Relaterede undersøgelser/projekter	10
1.5 Specialets opbygning	14
2 Strukturreformen og jobcentrene.....	15
2.1 Baggrunden for gennemførelsen af strukturreformen	15
2.2 Konsekvenserne for forvaltningsstrukturen indenfor beskæftigelsesområdet.....	17
2.3 Det officielle formål og det administrativt hensigtsmæssige.....	19
2.4 Opsummering.....	21
3 En organisatorisk tilgang - kultur og værdier	23
3.1 Et institutionelt perspektiv	23
3.2 Organisationer og kultur	24
3.3 Værdier	26
3.4 Kultur og styring	27
3.5 Opsummering.....	28
4 En policy-analytisk ramme - implementering	30
4.1 Den overordnede policy-proces.....	30
4.2 Implementering - top-down og bottom-up	31
4.3 Faktorer der påvirker resultaterne af implementeringen.....	31
4.4 Opsummering.....	33
5 Præsentation af analyseramme.....	35
5.1 En analyseramme	35
5.2 Problemformulering og teori	36
5.3 Analysepørgsmål.....	37
5.4 Interviewspørgsmål	38
6 Metodiske overvejelser	41
6.1 Casestudie	41
6.2 Den udvalgte case: Jobcenter Hjørring.....	43
6.3 Interview.....	44
7 Barrierer for organisatorisk forandring.....	45
7.1 Værdier hos statsligt og kommunalt ansatte	45
7.2 Værdier hos de ansatte og jobcentrets værdier	49

7.3	Værktøjer og ressourcer.....	51
7.4	Samarbejdet mellem medarbejderne.....	54
8	Barrierer og påvirkning af medarbejderne	57
8.1	Værdier, ressourcer og værktøjer – påvirkning af de ansatte	57
8.2	Behovet for et mere integreret kommunalt-statsligt samarbejde	59
9	Konklusion.....	62
9.1	Barrierer for organisatorisk forandring og påvirkning af medarbejderne.....	62
9.2	Perspektivering af resultaterne.....	63
	Litteraturliste	66
	Barriers to organizational change - Jobcenter Hjørring	68
	Summary.....	68
	Bilag 1: Interview.....	69
	Interviewguide	69
	Interview 1 (kommunal beskæftigelsesmedarbejder)	71
	Interview 2 (kommunal virksomhedskonsulent).....	75
	Interview 3 (kommunal administrativ medarbejder)	78
	Interview 4 (statslig beskæftigelsesmedarbejder)	80
	Interview 5 (statslig beskæftigelsesmedarbejder)	84
	Interview 6 (statslig virksomhedskonsulent).....	88

1. Indledning

Formålet med dette kapitel er at præsentere den problemstilling, som specialet tager sit udgangspunkt i. Der argumenteres for problemstillingens aktuelle relevans og samtidig berøres kort de to indgangsvinkler, der kan benyttes til en analyse af den valgte problemstilling. Specialets specifikke fokus konkretiseres gennem den udarbejdede problemformulering og efterfølgende afgrænsning. Der gives endvidere et indblik i, hvad der tidligere er skrevet indenfor området og indledningen afsluttes med en beskrivelse af specialets opbygning.

1.1 Strukturreformen medfører jobcentre

I juni 2004 gennemførte regeringen og Dansk Folkeparti "Aftale om strukturreform" (Strukturreformen) og beslutningen om at gennemføre strukturreformen medførte en lang række ændringer med konsekvenser for organiseringen af de offentlige forvaltninger i stat, kommuner og de gamle amter/ nye regioner. Reformens indvirkning på arbejdsmarkedsområdet udmøntede sig i en sammenlægning af de kommunale arbejdsmarkedsforvaltninger og den tidligere statslige arbejdsformidling (AF), der flyttede sammen i de nye jobcentre. Baggrunden for denne sammenflytning var fra politisk side et forsøg på og et ønske om at etablere et nyt, integreret og sammenhængende beskæftigelsessystem.¹

Men den nye måde at organisere den statslige og den kommunale beskæftigelsesindsats på er fra flere sider blevet kritiseret for både at være uholdbar, håbløs, absurd og for at nedsætte effektiviteten.² Udformningen af strukturerne i jobcentrene bærer ifølge nogle forskere præg af, at være resultatet af et kompromis mellem mange forskellige aktører, der hver især havde og har deres egne interesser og dagsordener og som søgte at sikre eller styrke deres indflydelse på arbejdsmarkedsområdet i fremtiden. I et sådan kompromis, hvor der tages hensyn til forskellige aktørers interesser, kan diskussioner omkring, hvad der er administrativt hensigtsmæssigt ofte komme i anden række og mindst én dybdegående undersøgelse af forløbet omkring tilblivelsen af strukturreformen fastslår, at det er det, der har været tilfældet under udformningen af aftalen om strukturelle ændringer indenfor arbejdsmarkedsområdet og beskæftigelsesindsatsen:

"En analyse af en kompliceret reform udmunder naturligvis i flere konklusioner. Nogle konklusioner kan drages med sikkerhed, andre med forsigtighed. En af de sikreste er dog, at den nye arbejdsmarkedsforvaltning ikke er et resultat af, hvad de involverede aktører har fundet administrativt hensigtsmæssigt."³

Det må derfor siges at være et åbent spørgsmål, hvorvidt den nye struktur og de opsatte rammer for samarbejdet i jobcentrene reelt er med til at sikre en integreret og sammenhængende beskæftigelsesindsats. Sammenhængen, mellem at ville integrere beskæftigelsesindsatsen, men ikke vægte det administrativt hensigtsmæssige højt nok, kan umiddelbart virke ulogisk. Nu er det langt fra alt i politik, der virker logisk, men den mulige konflikt er alligevel værd at notere sig.

¹ "Aftale om strukturreform", side 41– link:

<http://www.im.dk/imagesupload/dokument/Aftale%20om%20strukturreform%20ny.pdf> (Lokaliseret d. 12.05.2008)

² Christiansen, Peter M. & Michael B. Klitgaard: "Den utænkelige reform", Syddansk Universitetsforlag 2008, side 187

³ Christiansen, Peter M. & Michael B. Klitgaard: "Den utænkelige reform", Syddansk Universitetsforlag 2008, side 187

Ifølge Dansk Arbejdsgiverforenings (DA) "Arbejdsmarkedsrapport 2007" er den umiddelbare succes hos jobcentrene også til at overse, når det drejer sig om at få integreret beskæftigelsesindsatsen i jobcentrene og der peges på en meget stor variation, i hvordan tingene gribes an på de forskellige jobcentre. Det gælder f.eks. ensartetheden i hvordan jobcentrenes indsats overfor de to grupper af borgere henholdsvis forsikrede og ikke-forsikrede ledige gribes an. Her hedder det bl.a. at:

*"På trods af at beskæftigelsesindsatsen fra begyndelsen af 2007 blev samlet i fælles jobcentre for forsikrede og ikke-forsikrede ledige, er der typisk ikke sammenhæng mellem indsatsen for forsikrede og ikke-forsikrede ledige i de enkelte jobcentre"*⁴

Endvidere konkluderes det at:

*"Et af formålene med at sammentænke beskæftigelsesindsatsen for forsikrede og ikke-forsikrede ledige var, at ledige uafhængig af ydelse skulle have den samme indsats, og at den statslige og kommunale del af jobcentrene skulle lære af hinanden. Mange jobcentre har endnu ikke sammentænkt indsatsen. F.eks. afholder Ringsted jobcenter en relativt høj andel af samtalerne rettidigt for forsikrede ledige, mens en lille andel bliver afholdt til tiden for ikke-forsikrede ledige."*⁵

Når man, som det er tilfældet her, inddrager konklusioner fra en rapport udarbejdet af DA, skal man huske på, at DA selv er aktør i forhold til beskæftigelsesindsatsen og DA kan derfor have en interesse i at fremstille situationen i og omkring jobcentrene på en bestemt måde. Men uanset deres interesser og rolle berører pointen igen en interessant problemstilling. Spørgsmålet er, i hvor høj grad der finder et integreret samarbejde sted omkring beskæftigelsesindsatsen i jobcentrene sådan, som det var tiltænkt fra politisk side.

I forlængelse af problematikken omkring en sammenhængende og integreret beskæftigelsesindsats, er det udover de rammer, der fra centralt hold er opsat, også værd at være opmærksom på de faktorer, der altid kan spille ind og have en betydning, når to organisationer slås sammen eller indgår i et integreret samarbejde med hinanden. For hvorvidt der faktisk er tale om en fusion mellem de to forvaltninger eller om der blot er tale om, at to organisationer er flyttet sammen, men stadig fungerer som selvstændige, kan nemlig diskuteres ud fra den struktur, der gør sig gældende i langt de fleste jobcentre (de centre der ikke er pilotcentre med ren kommunal ledelse). Uagtet hvilken af de to scenarier, der gør sig gældende, kan der være forskellige omstændigheder, der vanskeliggør et samarbejde mellem ansatte i henholdsvis kommunen og staten. En sammenhængende indsats vil på den ene eller den anden måde kræve et velfungerende samarbejde mellem de statslige og de kommunale ansatte i jobcentrene. Medarbejderne kommer fra to forskellige organisationer, de arbejder med forskellige grupper af borgere og ud fra forskellige lovgivninger og derfor har de to grupper af medarbejdere muligvis forskellige måder at gribe mange ting an på. Der kan med andre ord være flere forskellige faktorer, som kan tænkes at påvirke vejen mod det erklærede mål om en integreret beskæftigelsesindsats i jobcentrene.

⁴ Dansk Arbejdsgiverforening – "Arbejdsmarkedsrapport 2007" – link: http://www.da.dk/bilag/AR2007_Samlet%20udgave_07.pdf (Lokaliseret d. 12.05.2008)

⁵ Dansk Arbejdsgiverforening – "Arbejdsmarkedsrapport 2007" – link: http://www.da.dk/bilag/AR2007_Samlet%20udgave_07.pdf (Lokaliseret d. 12.05.2008)

1.2 En analytisk vinkel

Med udgangspunkt i de indledende overvejelser omkring faktorer, der kan påvirke mulighederne for et integreret samarbejde om beskæftigelsesindsatsen i landets jobcentre, præsenteres her de to overordnede analytiske vinkler, som findes relevante at inddrage i dette speciale. Problematikken omkring strukturerne i jobcentrene og et integreret samarbejde kan anskues fra disse to forskellige analytiske indgangsvinkler.

- En organisationsanalytisk vinkel
- En policy-analytisk vinkel

Den *organisations-analytiske vinkel* fokuserer ud fra et organisationsteoretisk perspektiv på, hvad der sker i jobcentrene efter sammenflytningen. Her kan f.eks. fokuseres på, hvad det har af konsekvenser at slå organisationer sammen for de mennesker sammenlægningen rammer. Det kan tænkes, at medarbejderne påvirkes af nye strukturer og nye måder at gribe tingene an på i deres hverdag med f.eks. mere eller mindre grad af bureaukratiske tiltag. Forskelle i kulturen hos medarbejderne internt og i forhold til jobcentrets officielle kultur kan også tænkes at påvirke motivationen for samarbejde. Ud fra denne vinkel er der dermed mange interessante aspekter, der kan tages fat i og undersøges, i forhold til de aktuelle problemstillinger.

Den *policy-analytiske vinkel* fokuserer ud fra et policy-perspektiv på reformen som en politisk beslutning og derigennem bl.a. på hvordan ændringerne implementeres bedst muligt, så de erklærede mål indfries. Her kan det være interessant at kigge på hvordan et sammenhængende og integreret beskæftigelsessystem søges gennemført. Det er først og fremmest de rammer som opstilles i reformen og som de nye jobcentre skal arbejde ud fra, der her er interessante. Det er med andre ord sammenhængen mellem målet om en sammenhængende beskæftigelsesindsats og så de midler dette mål søges indfriet gennem, der belyses. Det er nogle af de ting der ud fra den policy-analytiske vinkel er interessante at fokusere på.

De to ovenstående analytiske vinkler er valgt som udgangspunkt for analysen af den aktuelle problemstilling. Der er naturligvis også andre vinkler, der kunne være inddraget i en analyse af en sammenhængende og integreret beskæftigelsesindsats – både indenfor rammerne af organisatoriske tilgang og policy aspektet, men også gennem alternative vinkler som f.eks. en politisk-kommunikativ analytisk vinkel. Indenfor organisationsteorien kunne der f.eks. også tages udgangspunkt i et ledelses perspektiv og derigennem kunne man undersøge lederens muligheder for at udføre deres ledelsesopgaver under de nye rammer som reformen medfører. Policy tilgangen rummer naturligvis også mere end blot implementeringsdelen - eksempelvis dagsordensfastsættelse og beslutningsprocessen og disse aspekter er allerede blevet brugt som udgangspunkt for undersøgelser af reformens tilblivelse og den konkrete udformning af rammerne for den fremtidige beskæftigelsesindsats. Hvad den kommunikative tilgang angår, kunne der sættes fokus på en række forhold omkring strukturreformen og beskæftigelsesindsatsen herunder mediernes rolle håndtering af området og evne til at forholde sig kritiske, de enkelte aktørers brug af strategisk kommunikation samt fokus på kommunikation og dialog internt i de nye jobcentre. En helt alternativ tilgang kunne være et magt perspektiv og en analyse af, hvordan aktører i en forandringsproces, som den beskæftigelsesområdet har gennemgået, søger at bevare eller skaffe sig større indflydelse på forskellige områder gennem forskellige strategier.

1.3 Problemformulering

På baggrund af de indledende overvejelser omkring tilblivelsen af jobcentrene og organiseringen af disse samt den tilsyneladende manglende sammentænkte beskæftigelsesindsats i centrene, er nedenstående problemformulering udarbejdet:

Hvilke barrierer for organisatorisk forandring optræder i forbindelse med strukturreformens integration af den kommunale og den statslige beskæftigelsespolitik og hvordan påvirker disse barrierer eventuelt medarbejderne i deres daglige arbejde på jobcentret?

Valg og fravalg

I relation til den udarbejdede problemformulering, er der foretaget en række valg i forhold til den videre proces. Der tages i specialet udgangspunkt i et organisations-teoretisk perspektiv med fokus på organisations-kultur. Kulturen kan udgøre en barriere, men det kan også tænkes, at der kan forekomme andre barrierer. Det policy-analytiske perspektiv inddrages også på et mere overordnet niveau som en slags overordnet referenceramme, der også kan diskuteres ud fra, med fokus på implementering og sammenhængen mellem formulerede mål og de midler disse mål søges indfriet gennem. Casestudie-metoden er valgt som metodisk udgangspunkt for specialet med Jobcenter Hjørring som den udvalgte case. Yderligere begrundelser og argumentation for disse valg og hvad de konkret kan bidrage med i forhold til udarbejdelsen af en analyse og besvarelse af specialets problemformulering sker løbende i de enkelte kapitler.

Begrebsforklaring

I den udarbejdede problemformulering benyttes formuleringen "barrierer for organisatorisk forandring" og betydningen af denne formulering kan med fordel specificeres, så der ikke er tvivl om, hvad der menes.

Med begrebet barrierer hentydes der til konkrete forhold og faktorer, der kan have indflydelse på, om den planlagte organisatoriske forandring både formelt og reelt set finder sted. En sådan faktor kan eksempelvis være organisationskulturen. Der kan være forskelle på de kulturer, der eksisterede i henholdsvis de kommunale arbejdsmarkedsforvaltninger og AF og derfor også forskelle på de kulturer, normer og værdier, som medarbejderne bringer med sig ind i de nye jobcentre. Der kan forekomme forskelle i værdier hos forskellige grupper af medarbejdere og forskelle mellem én gruppes værdier og jobcentrets mere officielt erklærede værdier. Der kan derfor være grundlæggende forskelle i medarbejderes antagelser om, hvordan der f.eks. bør handles og prioriteres i forbindelse med konkrete arbejdssituationer og rutiner. Disse forskelle i kultur og værdier kan derfor tænkes at udgøre en barriere for den organisatoriske forandring og målet om en mere sammenhængende og ensartet beskæftigelsesindsats. Der kan dog også tegne sig et billede af, at der ikke er den store forskel i hverken kultur eller værdier og i så fald vil kulturforholdene næppe udgøre en nævneværdig barriere.

I forhold til den organisatoriske forandring, er denne lidt sværere at definere. Hvorvidt der reelt er fundet en organisatorisk forandring sted kan diskuteres, når det handler om de jobcentre, der ikke er

pilotjobcentre med ren kommunal ledelse. Begrebet organisatorisk forandring kan dække over mange forhold og derudover ser der ud til at være stor forskel på og usikkerhed omkring, hvordan de enkelte jobcentre rent faktisk benytter sig af de muligheder de har fået, for at skabe et samarbejde mellem den statslige og den kommunale del om en sammenhængende, integreret og ensartet beskæftigelsesindsats. En betragtning kunne i den sammenhæng være, at der i de jobcentre med delt ledelse reelt ikke er sket den store eller nogen organisatorisk forandring. De to organisationer arbejder videre side om side i jobcentrene med den samme opgave- og ansvarsfordeling og derfor kan der ikke tales om reelle organisatoriske forandringer. En anden betragtning er den, at der under alle omstændigheder er fundet en organisatorisk forandring sted – i større eller mindre grad. De ansatte arbejder i det samme hus og det vil på den ene eller anden måde nødvendiggøre et samarbejde på nogle områder f.eks. dem af mere praktisk karakter. De har desuden muligheden for at ændre på fordelingen af arbejdsopgaver medarbejderne imellem og en kommunalt ansat kan godt have en statslig medarbejder som daglig leder. Hvorvidt jobcentrene så gør brug af denne mulighed, er der som sagt en del usikkerhed omkring. Det er denne antagelse i forhold til diskussionen om den organisatoriske forandring, der tages udgangspunkt i her. Dermed bliver spørgsmålet om, hvor stor en forandring der egentlig har fundet sted til et underliggende tema, der ud fra specielt den policy-analytiske vinkel er interessant og relevant at forholde sig til – også i forbindelse med en besvarelse af specialets problemformulering.

1.4 Relaterede undersøgelser/projekter

I forlængelse af de indledende overvejelser omkring de overordnede problemstillinger og udarbejdelsen af problemformuleringen, er det relevant at betragte, hvad der tidligere er skrevet indenfor området og hvilke projekter, der aktuelt arbejdes på. Formålet med at give et indblik i sådanne udgivelser er at få et overblik over, hvorvidt den overordnede problemstilling i dette projekt tidligere er undersøgt eller belyst. Et sådant indblik giver klarhed over, hvorvidt resultater, data eller lignende fra disse undersøgelser kan fungere som inspiration eller på en mere direkte måde inddrages i analysen og besvarelsen af dette projekts problemformulering. Der er i den henseende to former for relaterede undersøgelser og projekter, det kan være fornuftigt at forholde sig til. Der kan være tale om undersøgelser/projekter, der beskæftiger sig med den samme teoretiske problematik og der kan være tale om undersøgelser/projekter, der omhandler det samme empiriske område – altså i dette tilfælde strukturreformen, arbejdsmarkedsområdet og jobcentrene. Der er i dette afsnit udelukkende medtaget undersøgelser og projekter, der relaterer til dette projekts overordnede problemstilling ud fra et empirisk udgangspunkt. Dette valg er truffet ud fra en betragtning om, at dette projekt tager udgangspunkt i den empiriske del nemlig integrationen af beskæftigelsesindsatsen og dertilhørende barrierer og de teoretiske bidrag skal så danne en ramme for analysen og besvarelsen af problemformuleringen. Der er ikke tale om et teoretisk baseret projekt, hvor teoretiske tilgange eller paradigmer er udgangspunktet og direkte skrevet ind i problemformuleringen. Derfor er det f.eks. ikke videre relevant at inddrage undersøgelser omkring organisationskultur i virksomheder, der har været underlagt organisatoriske forandringer.

Et passende udgangspunkt for et indblik i udgivelser og projekter omhandlende strukturreformen og/eller reformen på arbejdsmarkedsområdet er artiklen: "Strukturreformen som en skraldespand". Artiklen er skrevet af Poul Erik Mouritzen (Mouritzen), der er professor på institut for statskundskab ved Syddansk Universitet og derudover var medlem af strukturkommissionen. Mouritzen analysere i

artiklen den proces, der ledte op til gennemførelsen af strukturreformen og udgangspunktet for analysen er den såkaldte "skraldespandsmodel", som Mouritzen argumenterer for, at netop det perspektiv er det eneste, der på en fornuftig måde kan forklare tilblivelsen af strukturreformen.⁶ I forlængelse af Mouritzens betragtninger ligger bogen "Den utænkelige reform – Strukturreformens tilblivelse 2002-2005", skrevet af Peter M. Christiansen og Michael B. Klitgaard. Udgangspunktet for Christiansen og Klitgaards undersøgelse af processen, der ledte op til gennemførelsen af strukturreformen, er Kingdons raffinerede udgave af skraldespandsmodellen og bogen fokuserer i øvrigt bl.a. specifikt på arbejdsmarkedsområdet.⁷ Derfor er undersøgelsen inddraget i kapitel 2, hvor den er fundet relevant at inddrage i forbindelse med beskrivelsen af baggrunden for ændringerne indenfor beskæftigelsesområdet.

Henning Jørgensen (Jørgensen), professor ved Aalborg Universitet, beskæftiger sig i rapporten "Arbejdsmarkedspolitikens fornyelse" også med strukturreformens indvirkning på og konsekvenser for arbejdsmarkedsområdet. I rapporten beskrives de konkrete ændringer reformen medfører og Jørgensen vurderer og diskuterer konsekvenserne indenfor arbejdsmarkedsområdet og for de aktører, der gør sig gældende indenfor området.⁸ I CASA og Socialpolitisk Forenings Social Årsrapport 2007 bidrager Thomas Bredgaard (Bredgaard) og Flemming Larsen (Larsen), Carma, Aalborg Universitet, med artiklen "Jobcentre i spændingsfeltet mellem stat og kommune". Artiklen giver bl.a. et bud på betydningen af den nye struktur og de styringsmæssige udfordringer, der kan forventes. Her hedder det bl.a., at det er meget svært at identificere de indholdsmæssige problemer i beskæftigelsesindsatsen, som reformen skulle være en løsning på og mener bedst ændringerne lader sig forklare ud fra strategiske magtinteresser og en intens institutionel magtkamp.⁹

I forhold til igangværende projekter, er Flemming Larsen, Thomas Bredgaard og Lene Dalsgaard, Carma, Aalborg Universitet, i gang med et forskningsprojekt ved navn: "Styring og organisering af den kommunale beskæftigelsesindsats i relation til indhold og effekter – en implementeringsanalyse". Projektets formål er med baggrund i arbejdsmarkedsreformen "Flere i arbejde" fra 2002 og forliget om strukturreformen, at foretage en analyse af den kommunale arbejdsmarkedspolitik. Resultaterne sammenlignes med en lignende undersøgelse fra 2001.¹⁰

Det nationale forskningscenter for velfærd (SFI) har udgivet en interessant undersøgelse, "Statslig og kommunal beskæftigelsesindsats", der dog ligger nogle år tilbage. I rapporten sammenlignes den kommunale og den statslige beskæftigelsesindsats med udgangspunkt i implementeringen af "Flere i arbejde" før strukturreformen. I undersøgelsen konkluderes det bl.a. at der umiddelbart før jobcentrenes tilblivelse manglede en del i, at ledige, der var lige arbejdsmarkedsparate, fik den samme indsats i henholdsvis det kommunale og det statslige system. En del af de forskelle skyldtes to faktorer: system- og kulturforskelle mellem den kommunale og den statslige beskæftigelsesindsats. Forskellene i kultur og holdninger havde stor indflydelse, fordi de smittede af på sagsbehandlernes praksis. Det forklarer noget af forskellen i indsatsen mellem AF og kommunerne. Derudover

⁶ Mouritzen, Poul Erik: "Strukturreformen som en skraldespand", Administrativ debat No. 4, 2004, side 9-14

⁷ Christiansen, Peter M. & Michael B. Klitgaard: "Den utænkelige reform", Syddansk Universitetsforlag 2008, side

⁸ Jørgensen, Henning: "Arbejdsmarkedspolitikens fornyelse", LO & FTF, 2006, side 49-56

⁹ Bredgaard, Thomas & Flemming Larsen: "Jobcentre i spændingsfeltet mellem stat og kommune", Social Årsrapport 2007, CASA og Socialpolitisk Forening, Socialpolitisk forlag, side 47-54

¹⁰ Forskning: "Styring og organisering af den kommunale beskæftigelsesindsats i relation til indhold og effekter – en implementeringsanalyse", Aalborg Universitet: Link:

[http://vbn.aau.dk/research/styring_og_organisering_af_den_kommunale_beskaeftigelsesindsats_i_relation_til_indhold_og_effekter_en_implementationanalyse\(14874\)/](http://vbn.aau.dk/research/styring_og_organisering_af_den_kommunale_beskaeftigelsesindsats_i_relation_til_indhold_og_effekter_en_implementationanalyse(14874)/)

konkluderes det, at samarbejdet mellem AF og kommunerne var ret begrænset før gennemførelsen af strukturreformen – både generelt set, men også i forhold til grupper med fælles snitflader som f.eks. forsikrede ledige, der skulle overgå til sygedagpenge, revalidering eller kontanthjælp.¹¹

Den mest interessante undersøgelse i forhold til organiseringen af jobcentrene og integrationen af beskæftigelsesindsatsen er en rapport udgivet af AKF (Anvendt KommunalForskning). Rapporten "Jobcentrenes ledelse og organisation – erfaringer fra det første år med fælles jobcentre" er foretaget af Leena Eskelinen og udformet som et casestudie med fire jobcentre som cases – to jobcentre og to pilotjobcentre. Undersøgelsen bygger på interview- og observations-studier på de fire jobcentre og nogle af de spørgsmål rapporten har til formål at besvare er bl.a., hvordan centrene har organiseret sig og hvorvidt de to tidligere systemer er kommet hinanden nærmere. Da undersøgelsen først er udgivet i slutfasen af arbejdet med dette speciale, kunne pointer og konklusioner fra rapporten ikke inddrages i opstartsfasen som en form for baggrundsviden. På baggrund af den store grad af sammenlignelighed i fokus på nogle af de samme problemstillinger, er undersøgelsen dog meget brugbar og vil blive inddraget i analysen til yderligere at positionere og diskutere denne undersøgelses pointer og konklusioner.

En af hovedkonklusionerne i "Jobcentrenes ledelse og organisation – erfaringer fra det første år med fælles jobcentre" er, at jobcentrene overordnet set har bevaret den tidligere organisatoriske opdeling hvilket også betyder, at medarbejderne så vidt som muligt har beholdt deres tidligere opgaver. De to tidligere organisationer er tættest på hinanden på de områder, som begge organisationer havde før reformen trådte i kraft, det drejer sig om modtagelse/visitation, virksomhedsservice og behandlingen af matchgruppe 1-3. Disse områder har fællesbemanding, men dog stadig parallel praksis. Visionen om en ny opgavefordeling i jobcentrene og medarbejdere som behersker opgaver på tværs af de to sektorer, er således ikke blevet til virkelighed i jobcentrene. Arbejdsopgaverne er typisk specialiserede begge systemer bærer hver især deres traditioner videre i forhold til de målgrupper, de har den største kompetence i forhold til. Der har desuden vist sig at være en synlig forskel i praksis på de områder, hvor der er sammenfald af målgrupper. Viljen til at samarbejde anses for at være positiv, men der er stadig ikke sket konkrete tiltag til samarbejdsformer – disse er fortsat i begyndelsesfasen.¹²

Der ligger fra jobcentrenes side flere begrundelser til grund for, at have valgt en funktionsopdelt organisering i centrene. For det første peges der på nødvendigheden i at sikre den daglige drift i overgangsperioden fra to adskilte organisationer til fælles jobcentre. For det andet fremhæves argumentet om at kunne tilbyde medarbejderne nogenlunde trygge rammer i en periode med store ændringer. Det tyder dog også på, at den traditionelle struktur blev opretholdt som en selvfølgelighed og at overvejelser om andre muligheder ikke blev drøftet på trods af, at forskellige alternative organisationsmodeller blev afprøvet i årene forud for reformen og at både KL og Arbejdsmarkedsstyrelsen anbefalede en ny opgavesammensætning.¹³

Organiseringen af jobcentrene skyldes dog også omstændigheder og vilkår, som centrene ikke selv har direkte indflydelse på. Der er eksempelvis store forskelle mellem arbejdsprocedurerne og forskellige udmøntning af love. Hertil kommer, at de statsligt ansatte i centrene kun udgør ca. 15% af det samlede antal medarbejdere. Derudover er jobcentrene præget af en tæt kontakt til kommunerne, da

¹¹ SFI: "Statslig og kommunal beskæftigelsesindsats", Schultz Grafisk A/S, side 42-43

¹² Eskelinen, Leena (AKF): "Jobcentrenes ledelse og organisation", AKF, side 5-6

¹³ Eskelinen, Leena (AKF): "Jobcentrenes ledelse og organisation", AKF, side 6

der er placeret et jobcenter i hver kommune. Den stærke fokus på resultater i kommunerne og jobcentrenes afhængighed af statslig refusion medfører, at det i høj grad er de kommunale moderorganisationer, som er toneangivende for hverdagen i centrene. Den funktionsopdelte organisering understøttes desuden af ledelsesstrukturen med to sidestillede jobcenterchefer, der refererer til hver deres moderorganisation med hver deres prioriteringer. Dertil kommer, at finansieringsgrundlaget for henholdsvis den statslige og den kommunale del er forskelligt, resultaterne af indsatserne bliver målt på forskellige måder og hos jobcenterchefer og mellemlider er der en forventning om, at jobcentrene med todelt ledelse er en midlertidig konstruktion. Det er dog værd at bemærke, at pilotjobcentrene har valgt den samme funktionsopdelte organisering på trods af, at centrene ledes af kun én jobcenterchef.¹⁴

¹⁴ Eskelinen, Leena (AKF): "Jobcentrenes ledelse og organisation", AKF, side 6-7

1.5 Specialets opbygning

- **Strukturreformen og jobcentrene**

I denne første fase belyses baggrunden for og konsekvenserne af de gennemførte ændringer på arbejdsmarkedsområdet – specielt med fokus på de nye jobcentre og de opstillede rammer for et samarbejde om en sammenhængende og integreret beskæftigelsesindsats.

- **En organisatorisk tilgang - kultur og værdier**

Her præsenteres og diskuteres den ene halvdel af det teoretiske udgangspunkt for den sammenfattende analyse. Der gives først en introduktion til begrebet organisationskultur og herefter præsenteres og diskuteres de konkrete teoretiske aspekter, der skal danne baggrund for analysen af den valgte problemstilling. Her kommer værdi-begrebet til at stå centralt.

- **En policy-analytisk ramme - implementering**

Den anden del af det teoretiske udgangspunkt præsenteres og diskuteres her, hvor der dannes endnu en teoretisk ramme i form af den overordnede policyproces og implementeringsaspektet. Dette teoretiske aspekt skal udgøre en supplerende vinkel og fungere som et mere overordnet niveau i forhold til analysen af den valgte problemstilling.

- **Præsentation af analyseramme**

Formålet med præsentationen af en analyseramme er at danne en skabelon for den sammenfattende analyse i specialet. Det vil med andre ord sige, at der udarbejdes en model for, hvordan problemformuleringen og de teoretiske aspekter kædes sammen med de empiriske data i en overordnet analyse.

- **Metodiske overvejelser**

I fasen her gøres rede for valget af casestudie som metodisk valg i specialet og de muligheder og begrænsninger dette valg medfører. Der gøres herefter rede for valget af den konkrete case og de dertilhørende overvejelser. Endeligt fokuseres der også på overvejelser omkring foretagelsen af interviews.

- **Barrierer for organisatorisk forandring**

I denne fase analyseres og diskuteres første del af problemformuleringen på baggrund af de teoretiske aspekter og den inddragede empiri. Analysen foregår indenfor rammerne af den udarbejdede analyseramme. Første del af analysen omhandler problemstillingen omkring barrierer for organisatorisk forandring.

- **Medarbejdernes situation**

Anden del af den sammenfattende analyse har fokus på påvirkningen af medarbejderne og foretages igen gennem inddragelse af den i specialet inddragede teori og empiri og med baggrund i den udarbejdede analyseramme.

- **Konklusion**

Konklusionen har til formål at opsummere og konkludere på den sammenfattende analyse i forhold til barrierer for organisatorisk forandring og disse barrierers eventuelle påvirkning af medarbejderne. Dermed besvares den udarbejdede problemformulering endeligt i specialets sidste fase.

2 Strukturreformen og jobcentrene

Formålet med dette kapitel er at forsøge at belyse baggrunden for og konsekvenserne af gennemførelsen af strukturreformen specielt med fokus på den offentlige arbejdsmarkedsforvaltning og de nye jobcentre samt ændringerne af de organisatoriske strukturer. Desuden kigges her nærmere på det officielle formål med at gennemføre strukturelle ændringer i arbejdsmarkedsforvaltningen og det diskuteres hvorvidt, der synes at være sammenhæng mellem disse officielle målsætninger og så de konkrete tiltag og ændringer på området.

2.1 Baggrunden for gennemførelsen af strukturreformen

En af de ting der i første omgang er relevant at kigge på er, hvad baggrunden for gennemførelsen af den relativt omfattende strukturreform var. Dette er relevant, fordi strukturreformen er baggrunden for ændringerne indenfor arbejdsforvaltning og et indblik i den dertilhørende proces og de medvirkende aktører, kan medvirke til en forståelse af, hvorfor resultatet blev, som det blev. I den forbindelse kan det være interessant at tage udgangspunkt i bogen "Den utænkelige reform" der udkom i foråret 2008. "Den utænkelige reform" er skrevet af Peter Munk Christiansen, professor ved Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet og Michael Baggesen Klitgaard, lektor ved Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet (Christiansen & Klitgaard) og den ser nærmere på den kæde af processor og begivenheder, som resulterede i aftalen om en strukturreform.

Forfatterne argumenterer i første omgang for, hvorfor reformen med rette kunne betragtes som værende utænkelig og i den sammenhæng nævnes en række forskellige forhold og omstændigheder. For det første blev strukturkommissionen i 2002 nedsat med det formål, at fremlægge en betænkning og dertilhørende reformanbefalinger i starten af 2004. Nedsættelsen af strukturkommissionen skete blot få år efter, at opgavekommissionen i slutningen af 90'erne med lignende kommissorium og samme formand konkluderede, at den offentlige sektor alt i alt var hensigtsmæssigt organiseret og at omfattende reformer ikke var nødvendige. Det er svært at se, hvorfor man blot få år senere, i spørgsmålene til de samme problemstillinger, skulle konkludere markant anderledes og i forlængelse deraf ville en reform ikke være relevant. For det andet peges der på, at Socialdemokraterne og Venstre aldrig ville kunne blive enige om en reform på området og enighed de to partier imellem anses som en præmis for en sådan reform. I Danmark har vi det, man kan betegne som et konsensusdemokrati, hvilket vil sige, at præmissen for gennemførelsen af betydningsfulde og markante reformer i Danmark, normalt kræver brede politiske forlig. Til et sådant bredt forlig hører både Venstre og Socialdemokraterne. I forlængelse af den iagttagelse skal lægges, at Venstre har et stort antal borgmestre i de små og mindre landkommuner og mange af disse borgmestre ville stå til at mister deres borgmesterkæder i tilfælde af, at deres kommuner blev lagt sammen med større Socialdemokratiske kommuner. Dermed ville Venstre og regeringen ikke blot skulle kæmpe en kamp mod Socialdemokraterne på den landspolitiske scene, men også kæmpe med en bitterhed blandt en

række af Venstres borgmestre og en udradering af politiske positioner under mange af partiets ledere i det kommunale. Disse kendsgerninger gør på ingen måde en reform ret sandsynlig. For det tredje er der i Danmark tradition for korporatisme mellem staten og kommunerne og dybtgående integration af Kommunernes Landsforening og Amtsrådsforeningen. Denne statsligt-kommunale korporatisme medfører bl.a. en stærk koordination mellem det statslige og det kommunale niveau, men giver til gengæld ofte ikke de omfattende revolutionære nydannelser. I den sammenhæng virkede en reformering af en række små kommuner og nedlæggelsen af amterne utænkelig. For det fjerde tydede intet på, at regeringen gik med planer om at gennemføre en strukturreform på det tidspunkt i 2002. Den ansvarlige minister Lars Løkke Rasmussen, daværende indenrigs- og sundhedsminister, siger d. 20. juni 2002 følgende i samråd i Folketingets kommunaludvalg:

*"...regeringen har ingen planer om at foretage ændringer i den kommunale struktur (...)
Derfor er det meget korte svar (...) at regeringen ikke har gjort sig overvejelser om
ændringer af den kommunale struktur."*¹⁵

Statsminister Anders Fogh Rasmussen indførte desuden i denne periode den såkaldte kontraktspolitik, som indebar en afstandtagen til uvarslede gennemførelser af større reformer. Men der var ikke et ord om en strukturreform hverken under valgkampen, i kontrakten eller i det senere regeringsgrundlag. Derfor tydede intet som sagt på, at regeringen på det tidspunkt i 2001/2002 havde planer om en større strukturreform. Derudover peger gængse teorier indenfor statskundskaben i øvrigt på, at større reformer som strukturreformen er svære at gennemføre. Antagelsen er, at samfundsmæssige institutioner er stabile over lang tid, bl.a. fordi de producerer incitament til egen fortsatte eksistens og der vil ofte være aktører, som er interesserede i at bevare eksisterende institutioner og som også har magten til at forhindre institutionel forandring. Der mangler med andre ord ikke gode argumenter for, at strukturreformen inden dens gennemførelse virkede noget nær utænkelig.¹⁶

Strukturreformen blev som bekendt gennemført og bogen forsøger at belyse den forudgående politiske proces op til vedtagelsen. Christiansen & Klitgaard analyserer sig i bogen frem til, at der ikke er noget, der tyder på, at der er en eller to overordnede hovedmål med eller argumenter for at gennemføre en sådan omfattende strukturreform på daværende tidspunkt. Der var snarere tale om en række omstændigheder og sammentræf, der pludselig betød, at muligheden var til stede, at reformen blev optaget på beslutningsdagsordenen og at regeringen overordnet set fik en bred opbakning til reformprojektet.¹⁷ I "Den utænelige reform" bruger forfatterne ikke meget sideplads på at pege eller gætte på, hvorfor regeringen valgte at forfølge muligheden for at gennemføre strukturreformen. Christiansen & Klitgaard peger til gengæld på nogle betingelser for reformens tilblivelse og en af de afgørende mekanismer bag realiseringen af reformer er, ifølge Christiansen & Klitgaard, at regeringen formåede at lægge en form for slør hen over reformprocessen og dermed bevarede man usikkerheden om reformens indhold og udformning så langt hen i forløbet, det kunne lade sig gøre. Dermed fik regeringen en fordel i forhold til alle andre aktører og det var svært for én eller flere aktører for alvor at modsætte sig, da ingen vidste hvad det præcist var, der blev arbejdet hen imod.¹⁸

¹⁵ Christiansen, Peter M. & Michael B. Klitgaard: "Den utænelige reform", Syddansk Universitetsforlag 2008, side 13

¹⁶ Christiansen, Peter M. & Michael B. Klitgaard: "Den utænelige reform", Syddansk Universitetsforlag 2008, side 11-13

¹⁷ Christiansen, Peter M. & Michael B. Klitgaard: "Den utænelige reform", Syddansk Universitetsforlag 2008, side 211

¹⁸ Christiansen, Peter M. & Michael B. Klitgaard: "Den utænelige reform", Syddansk Universitetsforlag 2008, side 232-236

Christiansen & Klitgaard peger i øvrigt på, at reformen snarere skal betegnes som en række mindre reformer, frem for én stor samlet reform. Det begrundes de med, at der er stor forskel på reformprocesserne indenfor de enkelte sektorområder. De inddrager i bogen to eksempler herpå nemlig den arbejdsmarkedspolitiske og den skattepolitiske sektor (beskæftigelsesområdet og skatteområdet). Der er her tale om to af strukturreformens tunge områder og de to områder eksemplificerer på bedste vis hvor forskelligartede reformprocesser og resultater, der er kendetegnende for de forskellige områder i strukturreformen. Netop processen omkring reformen indenfor det arbejdsmarkedspolitiske område, var kendetegnet ved, at resultatet lå langt fra den røde tråd regeringen havde udpeget som værende styrende for reformen, hvilket stod i stærk modsætning til den løsning man fandt indenfor skatteområdet. Der var på begge områder fra regeringens side lagt op til en enstrengt løsning.¹⁹ I den forbindelse peger Christiansen & Klitgaard på, at denne forskel i udfald skyldes, at der er forskellige præmisser for forhandlinger om ændringer på henholdsvis skatte og arbejdsmarkedsområdet. Forhandlingerne afhænger i høj grad af, hvorvidt der indenfor området er organisationer med andre interesser end regeringens, der på et eller andet niveau deltager i beslutningsprocessen og formår at koordinere deres interessevaretagelse overfor regeringen. Derudover afhænger et resultat også af, hvorvidt der på det givne område er konflikt mellem regeringen og oppositionen. På den baggrund så forhandlingerne på arbejdsmarkedsområdet på forhånd svære ud og resultatet endte da også langt fra regeringens udgangspunkt. Interesseorganisationerne anvendte alle deres indflydelsesmuligheder for at beskytte egne interesser. Derudover forsøgte regeringen at anvende arbejdsmarkedsområdet taktisk overfor Socialdemokraterne, for at sikre sig deres opbakning. Forklaringen på ændringerne fra regeringens udspil til det endelige forlig, skal derfor findes i tilstedeværelsen af stærke organisationer samt politisk hensyntagen til Socialdemokraterne fra regeringens side. Der er derfor intet, der tyder på, at resultatet blev nået gennem en politisk og administrativ læreproces, hvor det administrativt hensigtsmæssige var i fokus.²⁰

2.2 Konsekvenserne for forvaltningsstrukturen indenfor beskæftigelsesområdet

Gennemførelsen af strukturreformen medførte lokale jobcentre og dermed en form for fusion mellem AF og de kommunale forvaltninger. Den endegyldige aftale indebar at to typer af jobcentre blev en realitet: B-centre og C-centre. B-centrene betegnes her blot som jobcentre og C-centrene går under betegnelsen pilot-jobcentre. I forbindelse med tilblivelsen af jobcentrene, er der en række spørgsmål, der er nødvendige at få besvaret i dette afsnit. Hvordan er strukturen i de nye jobcentre? – Hvad er forskellen på dem? – Hvor meget bestemmer de selv i de enkelte jobcentre, når det kommer til organiseringen af de kommunale og statslige dele? Det er nogle af de forhold, der her belyses med henblik på den videre analyse.

Hvis der tages udgangspunkt i de rent fysiske konsekvenser af reformen betyder den, at de tidligere beskæftigelsesforvaltninger samles under samme tag i nye jobcentre. Dermed samles både den kommunale og den statslige beskæftigelsesindsats i samme hus og borgere og virksomheder får dermed én indgang, når de i beskæftigelsesmæssig sammenhæng skal i kontakt med det offentlige.²¹

¹⁹ Christiansen, Peter M. & Michael B. Klitgaard: "Den utænkelige reform", Syddansk Universitetsforlag 2008, side 14-17

²⁰ Christiansen, Peter M. & Michael B. Klitgaard: "Den utænkelige reform", Syddansk Universitetsforlag 2008, side 227-229

²¹ "Aftale om strukturreform" – link:

Jobcentre

Hvad jobcentre angår, er ansvaret for beskæftigelsesindsatsen klart defineret og er ligesom tidligere delt mellem kommunalbestyrelsen og staten. Kommunalbestyrelsen har således både myndigheds- og finansieringsansvaret for de ikke-forsikrede ledige, mens staten har myndigheds- og finansieringsansvaret for de forsikrede ledige. Derfor vil der også være både en kommunal og en statslig chef i jobcentre og de vil være ansvarlige for hver deres områder. Den kommunale chef har ansvaret for indsatsen i forhold til de ikke-forsikrede ledige og er også formelt personaleansvarlig for jobcentrets kommunalt ansatte. Alt afhængig af hvordan kommunen har valgt at organisere sig, refererer den kommunale chef til en arbejdsmarkedschef eller lignende. Den statslige chef er ansvarlig for den statslige indsats overfor de forsikrede ledige og har også det formelle ansvar for de statslig ansatte i jobcentret. Den statslige chef refererer til en af fire regionale beskæftigelseschefer.²²

Jobcentret skal altså organiseres indenfor de rammer, der er beskrevet i ovenstående afsnit, men derudover er der ellers stor organisatorisk frihed, når det gælder indretningen af jobcentret. Denne organisatoriske frihed gælder bl.a. arbejdsdelingen mellem den kommunale og den statslige chef og indebærer, at den statslige chef f.eks. kan varetage den daglige personaleledelse for kommunalt ansatte – og omvendt. Ligeledes kan medarbejdere i jobcentret udføre myndighedsopgaver på vegne af både staten og kommunen og medarbejderen følger så bare reglerne på det pågældende myndighedsområde. Hvis en statslig medarbejder medvirker i behandlingen af en sag, der har med den kommunale målgruppe at gøre, vil det dog fortsat være staten, som er ansvarlig for den afgørelse, der træffes. På samme måde har kommunen også ansvaret for alle afgørelser truffet i forhold til den kommunale målgruppe, uanset om statslige medarbejdere har medvirket i processen. I forhold til den delte ledelse i jobcentret forudsættes, at der er ligestilling mellem den kommunale og den statslige chef. Jobbet som henholdsvis statslig og kommunal jobcenterchef kan ikke varetages af en og samme person, ligesom det ikke er muligt at organisere ledelsesstrukturen i jobcentret med en kommunal chef øverst og to liniechefer under denne, hvoraf den ene er statslig og den anden er kommunalt ansat. Den konkrete organisering af jobcentret aftales mellem stat og kommune og i forbindelse med etableringen af de enkelte jobcentre, aftales vilkårene for organiseringen af jobcentret mellem de statslige beskæftigelseschefer og de enkelte kommuner.²³

Pilot-jobcentre

I forhold til organiseringen af jobcentre og de opsatte rammer samt den grad af organisatorisk frihed, centrene organiserer sig på baggrund af, er det vigtigt at påpege, at der gælder særlige rammer for de såkaldte pilot-jobcentre. For pilot-jobcentre gælder det først og fremmest, at kommunen varetager hele indsatsen på beskæftigelsesområdet dvs. både for de ikke-forsikrede ledige og for de forsikrede ledige. Derfor er ledelsen i pilot-jobcentre også kommunal og deles altså ikke med en statslig chef. Den statslige beskæftigelsesindsats delegeres til kommunalbestyrelsen og indsatsen for de forsikrede ledige finansieres af staten. Samtlige medarbejdere i pilot-jobcentre er ansat af kommunen, hvor nogle af medarbejderne vil være overført fra staten til kommunen og disse overførelser fastsættes ved kontrakt. Statstjenestemænd vil blive udlånt fra staten til kommunen.²⁴

<http://www.im.dk/imagesupload/dokument/Aftale%20om%20strukturereform%20ny.pdf> (Lokaliseret d. 12.05.2008)

²² Arbejdsmarkedsstyrelsen: "Ledelse og organisering", link: <http://www.ams.dk/sw3184.asp> (Lokaliseret d. 12.08.2008)

²³ Arbejdsmarkedsstyrelsen: "Ledelse og organisering", link: <http://www.ams.dk/sw3184.asp> (Lokaliseret d. 12.08.2008)

²⁴ Arbejdsmarkedsstyrelsen: "Ledelse og organisering", link: <http://www.ams.dk/sw3184.asp> (Lokaliseret d. 12.08.2008)

Fordelingen på landsplan

Der er 91 jobcentre i landets 98 kommuner og dermed næsten et jobcenter i hver kommune. De syv kommuner der ikke har et jobcenter, samarbejder med en anden kommune om beskæftigelsesindsatsen. 14 ud af de 91 jobcentre fungerer som pilotjobcentre og de er oprettet i følgende kommuner: Odense, Esbjerg, Vejle, Næstved, Herning, sønderborg, Holbæk, Helsingør, Skanderborg, Høje-Tåstrup, Thisted, Brønderslev-Dronninglund, Rudersdal, Rebild.²⁵

2.3 Det officielle formål og det administrativt hensigtsmæssige

I ovenstående afsnit er der gjort rede for konsekvenserne af gennemførelsen af strukturreformen indenfor beskæftigelsesområdet. I forlængelse heraf er det også relevant at kigge på, hvad det officielt erklærede formål med at gennemføre disse strukturelle ændringer indenfor beskæftigelsesområdet var og er.

På beskæftigelsesministeriets hjemmeside er idéen bag jobcentrene beskrevet således:

- *Med jobcentrene kommer indgangen til den offentlige beskæftigelsesindsats helt tæt på borgerne. Hele beskæftigelsesindsatsen er samlet under ét tag for dagpenge- og kontanthjælpsmodtagere og for virksomheder.*
- *Jobcentrene samler medarbejdere fra AF og kommunen. Dermed samles al værdifuld viden i et fagligt og professionelt miljø. Resultatet bliver en bedre indsats for den ledige og en bedre service til virksomheden.*
- *Ved at samle den kommunale og den statslige indsats i jobcentrene, bliver det nemmere at få løsningen af jobmæssige og sociale problemer til at gå hånd i hånd.*
- *Jobcentrene koncentrerer sig om at få ledige i arbejde. Derfor er jobindsatsen adskilt fra ydelserne. Ydelserne udbetales et andet sted i den kommunale forvaltning eller af a-kassen.²⁶*

Det er meningen, at kommunen og arbejdsformidlingen skal samarbejde om at få de ledige i job, så jobcentret dermed løser de beskæftigelsesrettede opgaver for alle ledige uanset forsørgelsesgrundlag. Der samarbejdes samtidig om at skaffe arbejdskraft til virksomheder og jobcentret hjælper derfor virksomheder med både at finde og fastholde arbejdskraft.²⁷

Det officielle formål med etableringen af jobcentrene, beskrives af beskæftigelsesministeriet endvidere således:

"Formålet med at samle medarbejdere fra kommunerne og Arbejdsformidlingen (AF) i fælles jobcentre er at give borgere og virksomheder én indgang til beskæftigelsesindsatsen. Én indgang for alle. Det vil sige, at alle ledige – og det gælder uanset, om de modtager dagpenge eller kontanthjælp, starthjælp eller anden ydelse – kun skal

²⁵ Beskæftigelsesministeriet: "Spørgsmål-svar om jobcentre", link: http://www.bm.dk/sw20896.asp#516_3826 (Lokaliseret d. 12.08.2008)

²⁶ Beskæftigelsesministeriet: "Jobcentre", link: <http://www.bm.dk/sw16793.asp> (Lokaliseret d. 12.08.2008)

²⁷ Beskæftigelsesministeriet: "Jobcentre", link: <http://www.bm.dk/sw16793.asp> (Lokaliseret d. 12.08.2008)

henvende sig ét sted, hvis de mangler job. Også virksomhederne skal kun henvende sig ét sted, hvis de mangler medarbejdere eller har brug for hjælp til at fastholde medarbejdere.”²⁸

På Arbejdsmarkedsstyrelsens hjemmeside beskrives formålet med og idéen bag jobcentrene også. Her peges der på, at den nye organisering af det offentlige beskæftigelsessystem i jobcentrene overordnet set har til formål at sikre et tværgående samarbejde, hvor både kommunens og statens kompetencer udnyttes bedst muligt og på den måde sikrer den bedst mulige indsats for både borgere og virksomheder.²⁹ Argumentationen for overgangen fra den gamle til den nye struktur med jobcentre formuleres således:

”Der er historiske forklaringer på den struktur, vi har i dag. Men forklaringerne er netop mere historiske, end de er sagligt begrundet: Det er ikke nemt at argumentere for det fornuftige i, at de samme problemer behandles i to forskellige systemer, alene afhængig af, om borgeren har tegnet en forsikring imod ledighed eller ej. Det er derimod let at argumentere for det modsatte: At samle kræfterne i et fælles jobcenter, hvor borgeren skal henvende sig, hvis de mangler et job. Ét sted, hvor virksomhederne kan søge den arbejdskraft, de har behov for. Ét sted, hvorfra de ansatte kan have fokus på hele arbejdsmarkedet og dermed give en bedre rådgivning og hjælp til den enkelte borger. Målet er at gøre det nemmere og hurtigere at matche virksomheder og ledige, og at indsatsen over for den enkelte bliver bedre og mere målrettet.”³⁰

Reformen får ikke overraskende officielt flotte ord med på vejen fra politisk side og den betegnes som et vigtigt skridt i forhold til at kunne løse fremtidige udfordringer indenfor beskæftigelsesområdet. Oprettelsen af jobcentrene og organiseringen af dem, får dog ikke så positiv en vurdering fra alle sider. I overvejelserne omkring hvorvidt reformen er med til administrativt at sikre en hensigtsmæssig og fornuftig organisering af arbejdsmarkedsforvaltningen, er meldingen fra en del af aktørernes side således ret klar. Ifølge en række af de involverede parter, kan organiseringen i de nye jobcentre langt fra betegnes som hensigtsmæssig set ud fra et administrativt synspunkt. Michael Jacobsen, konsulent i LO, kalder resultatet for uholdbart. Jan Petersen, tidligere arbejdsmarkedsordfører og medlem af Folketinget for Socialdemokraterne, peger på, at reformen nedsætter effektiviteten. Lars Goldschmidt, direktør i arbejdsmarkedsstyrelsen, finder den valgte løsning håbløs og Vagn Ry Nielsen, tidligere borgmester i Horsens og socialudvalgsformand i KL, finder strukturen med både kommunal og statslig ledelse i jobcentrene absurd.³¹ Christiansen & Klitgaard's konklusion er som tidligere nævnt også meget klar i forhold til den side af det, der omhandler det administrativt hensigtsmæssige indenfor arbejdsmarkedsområdet. Forliget var i højere grad udtryk for en kamp om institutionel magt og politisk konflikt end det var en løsning med vægt på det administrativt hensigtsmæssige. Dermed kan der måske også sættes spørgsmålstegn ved, om udformningen af forliget og rammerne for jobcentrene og deres organisering, er den bedste måde at sikre en integration af beskæftigelsesindsatsen på – en udvikling, der skulle være til fordel for borgere og virksomheder. På den anden side er det muligt, at reformen medfører skridt i den rigtige retning i forhold til at nå målet om en mere integreret indsats,

²⁸ Beskæftigelsesministeriet: ”Spørgsmål-svar om jobcentre”, link: http://www.bm.dk/sw20896.asp#516_3826 (Lokaliseret d. 12.08.2008)

²⁹ Arbejdsmarkedsstyrelsen: ”Ledelse og organisering”, link: <http://www.ams.dk/sw3184.asp> (Lokaliseret d. 12.08.2008)

³⁰ Arbejdsmarkedsstyrelsen: ”Jobcentre - derfor”, link: <http://www.ams.dk/sw1671.asp> (Lokaliseret d. 12.08.2008)

³¹ Christiansen, Peter M. & Michael B. Klitgaard: ”Den utænkelige reform”, Syddansk Universitetsforlag 2008, side 187

selvom skridtet muligvis ikke tages fuldt ud. Reformens indvirkning på beskæftigelsesindsatsen afhænger i høj grad af, hvorvidt jobcentrene gør brug af de nye muligheder, som reformen giver og som kan være med til at sikre et tættere samarbejde mellem den statslige og den kommunale del af arbejdsmarkedsforvaltningen.

2.4 Opsummering

Der var ikke meget, der tyede på, at en omfattende strukturreform stod for døren tilbage i starten af 2002. En række omstændigheder gjorde, at tilblivelsen af en så relativt omfattende reform af organiseringen og opgavefordelingen mm. i den offentlige sektor, ikke syntes aktuell eller lade sig gøre på det tidspunkt. Men strukturreformen blev i løbet af ganske kort tid i den grad både aktuell og tænkkelig med nedsættelsen af strukturkommissionen, udspillet fra regeringens side og endelig den færdige aftale om strukturreformen, der blev indgået mellem regeringen og Dansk Folkeparti i 2005. En af de mest afgørende præmisser for reformens gennemførelse, var den strategiske og taktiske tilgang, regeringen benyttede sig af og som betød, at regeringen afslørede så lidt som muligt af reformens reelle indhold indtil et relativt sent tidspunkt i processen. Der kan argumenteres for, at reformen i højere grad skal betragtes som flere mindre reformer frem for én stor samlet reform. Der er stor variation i, hvor tæt forligene på de enkelte sektorområder kom til at ligge på regeringens udspil. Arbejdsmarkedet er et eksempel på et område, hvor det endelige resultat kom til at ligge meget langt fra den røde tråd, der fra regeringens side var udset til at skulle være styrende for reformen. Baggrunden for den store ændring i forliget på arbejdsmarkedsområdet i forhold til regeringens udspil skal findes i tilstedeværelsen af stærke organisationer, som gjorde deres indflydelse gældende i det omfang, det var muligt og samtidig en politisk hensyntagen til Socialdemokraterne fra regeringens side. Resultatet er derfor heller ikke fremkommet som følge af overvejelser omkring, hvor der var det administrativt mest hensigtsmæssige.

Reformen betyder for arbejdsmarkedsområdet først og fremmest, at beskæftigelsesforvaltningerne samles under ét tag i de nye jobcentre og dermed samles den kommunale og den statslige beskæftigelsesindsats i samme hus. Jobcentrene er organiserede med både en statslig og kommunal jobcenterchef, med ansvaret for hver deres borgergruppe – henholdsvis forsikrede og ikke-forsikrede ledige og ansvaret for hver deres medarbejdergruppe – henholdsvis de statsligt og de kommunalt ansatte. Derudover er der organisatorisk frihed til at indrette jobcentrene, når det gælder arbejdsdeling mellem jobcentercheferne og medarbejdernes udførelse af myndighedsopgaver. Den daglige arbejdsdeling og udførelsen af myndighedsopgaverne kan organiseres på tværs af de kommunale og statslige strukturer. Denne frihed ændrer dog ikke på hvor ansvaret for medarbejdere, borgergrupper og trufne afgørelser i sidste ende ligger. For pilot-jobcentrene gælder der særlige rammer, som betyder, at kommunen varetager og har ansvaret for hele beskæftigelsesindsatsen.

Et af de officielle hovedformål med tilblivelsen af jobcentrene er, at borgere og virksomheder nu kun har ét sted at skulle henvende sig. Her kan medarbejderne fokusere på hele arbejdsmarkedet og derfor give en bedre rådgivning. Målet er, at indsatsen overfor den enkelte bliver bedre og mere fokuseret og at det bliver nemmere og hurtigere at matche ledige og virksomheder. I kontrast til disse officielle flotte formuleringer omkring målsætningerne og formålet med jobcentrene står det faktum, at der under indgåelsen af forliget ikke blev taget hensyn til det, der kan kaldes det administrativt hensigtsmæssige og at flere forhandlingsaktører har udtalt sig meget kritisk i forhold til jobcentrene og

organiseringen af dem. Kan de opsatte rammer i reformen medvirke til en mere integreret og sammenhængende beskæftigelsesindsats eller er bl.a. konceptet med to ledelser i jobcentrene både håbløs og absurd, som nogle formulere det? Svaret på dette spørgsmål må findes ude i jobcentrene.

3 En organisatorisk tilgang

- kultur og værdier

Dette kapitel har til formål at præsentere og diskutere et af de teoretiske perspektiver, der kan være med til at belyse eventuelle barrierer for organisatorisk forandring. Der tages udgangspunkt i et institutionelt perspektiv med fokus på organisationskultur og værdier. Der gives først en introduktion til begrebet organisationskultur og herefter præsenteres og diskuteres de konkrete teoretiske aspekter, der skal danne baggrund for analysen af den valgte problemstilling.

3.1 Et institutionelt perspektiv

I bestræbelsen på at belyse hvilke problemer der kan ligge i at skabe et integreret samarbejde mellem medarbejdere fra to forskellige organisationer, tages der her udgangspunkt i en institutionel tilgang til organisationer. Den institutionelle tilgang bygger på, at organisationer har selvstændige regler, værdier og normer hvilket medfører, at de har en selvstændig indflydelse på beslutningsadfærden. Der ligger dermed også i det, at organisationerne ikke bare på en uproblematisk måde tilpasser sig skiftende styringssignaler ovenfra. De institutionelle perspektiver bygger desuden på den logik man kunne kalde for "logikken om det passende". Her hentydes til, at medarbejdere i organisationen handler ud fra erfaringer, der er gjort i forhold til, hvad der fungerer godt, eller ud fra det som, indenfor det handlingsmiljø organisationen befinder sig i, opfattes som rimeligt og acceptabelt. Denne tilgang står i modsætning til en instrumentel tilgang, hvor udgangspunktet er at: "*rationaliteten er nedfældet i organisationsstrukturen, som lægger begrænsninger på den enkeltes handlingsvalg, og skærper kapaciteten til at realisere bestemte mål og værdier*".³²

Den institutionelle tilgang til hvordan organisationer fungerer åbner altså med andre ord op for, at der til organisationer som de kommunale beskæftigelsesforvaltninger, den statslige arbejdsformidling (AF) og de nye jobcentre, er knyttet selvstændige regler, værdier og normer der influerer på handlinger og beslutninger i organisationerne. Dermed må der også kunne forventes potentielle konflikter, som kan udgøre barrierer i forhold til et integreret samarbejde mellem medarbejdere med baggrund i to forskellige organisationer, hvis de selvstændige regler, værdier og normer i både de gamle og den nye organisation adskiller sig fra hinanden i større eller mindre grad. I et instrumentelt perspektiv vil man som følge af en sådan forandring ikke forvente konflikter eller problemer af samme slags, da det her er strukturen i den nye organisation, der opsætter de rammer, der i organisationen handles indenfor.

Der kan indenfor den institutionelle tilgang sondres mellem to forskellige grader af det institutionelle perspektiv: kulturperspektivet og myteperspektivet (også kaldet det nyinstitutionelle). Hvor myteperspektivet er baseret på forestillingen om institutionaliserede omgivelser og fokuserer på normer og værdier i organisationens omgivelser, kan kulturperspektivet beskrives som: "*forestillingen om institutionaliserede organisationer som fokuserer på interne værdier og normer i organisationen*".³³

³² Christensen, Tom m. f. (2004): "Organisasjonsteori for offentlig sektor", Universitetsforlaget, side 13

³³ Christensen, Tom m. f. (2004): "Organisasjonsteori for offentlig sektor", Universitetsforlaget, side 14

Da udgangspunktet for den udarbejdede problemformulering er medarbejderne på jobcentrene og hvorledes de påvirkes af de organisatoriske forandringer, må kulturperspektivet, i denne sammenhæng, anses for det mest anvendelige perspektiv af de to. Derfor tager den videre teoretiske diskussion i dette kapitel også sit udgangspunkt i organisationskultur.

3.2 Organisationer og kultur

Som det fremgår i ovenstående afsnit, er begrebet organisationskultur en helt central bestanddel af beskæftigede sig med og sætte fokus på i forsøget på at forstå organisationer ud fra et institutionelt perspektiv. Men hvad dækker organisationskultur over og kan de teoretiske perspektiver fortælle noget om, hvilke problemer der, i et medarbejderfokus, kan ligge i at medarbejdere fra to forskellige organisationer indgår i et integreret samarbejde i en ny organisation.

Begrebet kultur kan i sig selv være en svær "størrelse" at have med at gøre. Det kan forekomme svært at forholde sig til og mange forskellige elementer kan puttes ind under begrebet. Derfor findes der også et utal af definitioner på begrebet, og det faktum, at det her knyttes til organisationsområdet, gør det ikke meget bedre. En af de teoretiske tænkere der ofte tages udgangspunkt i, når det drejer sig om organisationskultur, er Edgar H. Schein (Schein), der med udgangspunkt i udgivelsen "Organizational Culture and Leadership" fra 1985 refereres og inddrages i mange udgivelser hvori fænomenet organisationskultur berøres og diskuteres. Schein definerer organisationskultur således: *"Organisationskultur er et mønster af grundlæggende antagelser, der er blevet udviklet af en bestemt gruppe, efterhånden som den lærer at mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret tilstrækkelig godt til, at det opfattes som sandt, hvorfor nye medlemmer oplæres til at anse det som den rigtige måde at opfatte, tænke over og føle på i forhold til disse problemer"*³⁴.

I bestræbelserne på at analysere organisationskultur benytter Schein sig af tre analyseniveauer: artefakter, værdier og grundlæggende antagelser. Artefakter er kulturens mest synlige niveau og omhandler fysiske omgivelser. Værdier er det mest bevidste analyseniveau hos medlemmerne, i forhold til de to andre niveauer og kan beskrives som forskellige personers opfattelse af, hvordan tingene burde være, sat overfor hvordan de rent faktisk er. De grundlæggende antagelser kan betegnes som en begrebsmæssig kategori og kan ikke observeres empirisk, men er en analytisk fortolkning som opstilles. Gennem en undersøgelse og fortolkning af artefakter og værdier, kan man komme dybere ned i kulturen og forsøge at udlede de grundlæggende antagelser, der binder tingene sammen.³⁵

Schein snakker altså om én kultur, i en given organisation, der vokser frem med tiden og som nye medlemmer oplæres til at anse som værende den "rigtige" kultur. Med udgangspunkt i de sammenbragte kommunale og statslige arbejdsmarkedsforvaltninger i de nye jobcentre, kan man

³⁴ Schein, Edgar H. (1985): "Organizational Culture and Leadership", Jossey-Bass Inc., Publishers, side 9

Jacobsen, Dag I. & Jan Thorsvik (2002): "Hvordan organisationer fungerer – Indføring i organisation og ledelse", Hans Reitzels Forlag, side 121

³⁵ Schein, Edgar H. (1985): "Organizational Culture and Leadership", Jossey-Bass Inc., Publishers, side 13-21

Pedersen, Jesper S. & Jesper S. Sørensen (1989): "Organisationskultur i teori og praksis", Frederiksberg Bogtrykkeri 1994, side 18-23

imidlertid godt sige, at der, ud fra Scheins definition, er nogle ubesvarede spørgsmål. Kan man overhovedet snakke om en organisationskultur i jobcentrene al den stund, at medarbejderne kommer fra to forskellige organisationer og dermed ikke har udviklet sig sammen over tid, men snarere hver for sig, for derefter at blive bragt sammen med den anden part. Hvis de to grupper som udgangspunkt repræsenterer to forskellige kulturer, vil der derfor heller ikke være tale om én kultur, men i starten om to sideløbende eller konkurrerende kulturer. Men dette kan ikke lade sig gøre i henhold til Scheins definition. Her er der klart tale om én kultur i virksomheden. Et argument for at Scheins model alligevel kan bruges i det konkrete tilfælde er, at jobcentrene i virkeligheden kan betragtes som to organisationer i én. Ledelsesmæssigt er jobcentret f.eks. stadig delt op med både en kommunal og en statslig jobcenterchef. Den kommunale jobcenterchef er under den kommunale arbejdsmarkedsdirektør og den statslige er under den nordjyske driftsregion. Det ændre dog ikke ved, at Scheins antagelser i nogen grad er problematiske at benytte sig af, hvis de nye jobcentre f.eks. er udstyret med én ledelse, som det er tilfældet i pilot-jobcentrene.

Organisationskultur kan også betragtes fra andre indgangsvinkler, f.eks. gennem det Tom Christensen, Per Lægred, Paul G. Roness og Kjell Arne Røvik i "Organisasjonsteori for offentlig sektor" kalder for en speciel handlingslogik. Handlingslogikken der kan beskrives, som hvad der er "passende adfærd", er en af måderne at anskue et af de grundlæggende elementer i organisationskultur på. Den ansatte i en offentlig organisation vil her benytte det, der kan kaldes for handlingsregler for at koble situationer og identiteter. I den proces vil den ansatte stille sig selv følgende centrale spørgsmål:

- Hvilken type situation står jeg som offentlig ansat over for? Er det let at afgøre? Er den typisk rutinepræget eller krisepræget?
- Hvilke identiteter er de vigtigste for mig selv og min institution? Hvor klare og konsistente er mine og institutionens identiteter?
- Hvad forventes jeg og min institution at gøre i en situation som denne?³⁶

Således kobles situation og identitet sammen og udmønter sig i nogle handlingsregler. På den måde har en given person på et normativt og institutionelt grundlag en opfattelse af, hvordan det er passende at handle i en given situation. Denne opfattelse afhænger i høj grad af, hvilket udviklingsforløb en organisationskultur har haft og hvilke uformelle normer og værdier der dominerer. Koblingen af situation og identitet kan ske på forskellige baggrunde f.eks. ved, at man ud fra erfaring ved i hvilke situationer, man skal benytte forskellige regler og identiteter. Det kan også ske gennem en form for kategorisering, hvor visse normer og værdier prioriteres højere end andre. Generelt vil medlemmer af en organisation lære kulturen ved at lære, hvad der er "passende". En logisk konsekvens af dette er, at personer med lang erfaring i en virksomhed lettere vil kunne handle instinktivt ud fra kulturelle normer og værdier, end personer der er helt nye i organisationen. De nye medlemmer skal først igennem en periode med socialisering, hvor de "lærer" de forskellige uformelle normer og værdier. Længden på denne periode vil i høj grad afhænge af, om de normer og værdier en person bærer med sig ind i organisationen stemmer overens med dem, der er at finde i organisationen.³⁷

³⁶ Christensen, Tom m. f. (2004): "Organisasjonsteori for offentlig sektor", Universitetsforlaget, side 50

³⁷ Christensen, Tom m. f. (2004): "Organisasjonsteori for offentlig sektor", Universitetsforlaget, side 50-52

Denne måde at betragte organisationskultur på er meget anvendelig i bestræbelserne på at undersøge, om der i et kulturperspektiv er forskelle eller konflikter imellem medarbejdernes normer og værdier – både internt, men også i forhold til dem der mere officielt er gældende i jobcentrene. Der lægges således et interessant fokus på hvilke normer og værdier, personer går ind i en organisation med og mulige konsekvenser for f.eks. målet om et tættere integreret samarbejde mellem to sammenbragte organisationer.

3.3 Værdier

Værdier er normalt noget der, som det også fremgår af ovenstående afsnit, anses som helt centralt at beskæftige sig med, når der tages udgangspunkt i et kulturelt perspektiv på organisationer og institutioner. Som Schein også påpeger, er værdier lette at belyse, fordi medlemmerne af en given organisation er bevidste om dem. Der er flere forskellige definitioner af begrebet værdier og en definition af begrebet er at: *"De repræsenterer uformelle normer og hensyn som gradvist er vokset frem over tid og som ligger til grund for udviklingen af historisk-institutionelle træk eller traditioner ved organisationer"*.³⁸ Værdierne repræsenterer med andre ord normative tanker om hvad, der er passende i forhold til tanke og handling og de giver en moralsk ramme i forhold til opstillede mål og aktiviteter i en organisation.³⁹

Hvordan værdierne indvirker på virksomheder og deres kultur er også værd at se på. Værdier kan komme til udtryk, når der træffes beslutninger, lægges planer eller gennem den filosofi som organisationen lægger til grund for sit arbejde. Denne sammenhæng kan formuleres således: *"Værdier er grundlaget for enhver virksomhedskultur. Værdier fungerer som essensen af virksomhedens succesfilosofi ved, at de giver en følelse af fælles retning for alle ansatte samt retningslinjer for de daglige aktiviteter"*.⁴⁰

Værdierne skal altså give en følelse af fælles retning og er grundlaget for enhver virksomhedskultur. I den sammenhæng er det klart, at i et tilfælde med eksempelvis en sammenflytning i jobcentre, hvor der kommer medarbejdere fra forskellige organisationer ind i en ny fælles ramme, kan man godt forestille sig, at forskellige værdier hos medarbejderne vil besværliggøre denne følelse af fælles retning og skabe en revne i grundlaget for en fælles virksomhedskultur. Derfor er spørgsmålet om værdier i høj grad interessant at se på i forbindelse med de sammenbragte medarbejdere i Jobcenter Hjørring – specielt med målet om et integreret samarbejde i tankerne.

Definitionerne af værdier ovenfor beskriver fænomenet i mere generelle træk, men det er også muligt at gå endnu tættere på værdierne og opdele dem i forskellige niveauer. En af grundene til at det kan være fordelagtigt at dele værdierne i forskellige niveauer er, at de ikke per definition nødvendigvis har den samme indvirkning på praksis og adfærd og ikke retter sig mod det samme "publikum". Tages der udgangspunkt i værdiernes relative indvirkning på praksis og adfærd, giver det god mening at opdele de værdier man møder i en organisation op i to slags værdier: skueværdier og anvendte værdier. Forskellen på de to beskrives således: *"Skueværdier er primært normative udtalelser, der afspejler*

³⁸ Christensen, Tom m. f. (2004): "Organisasjonsteori for offentlig sektor", Universitetsforlaget, side 88

³⁹ Christensen, Tom m. f. (2004): "Organisasjonsteori for offentlig sektor", Universitetsforlaget, side 88

⁴⁰ Jacobsen, Dag I. & Jan Thorsvik (2002): "Hvordan organisationer fungerer – Indføring i organisation og ledelse", Hans Reitzels Forlag, side 131-132

holdninger, håb og tro om, hvordan tingene burde være i modsætning til anvendte værdier, der reelt virker som retningslinjer for adfærd.”⁴¹ Derudover kan værdierne også, alt efter formål og hvem de retter sig mod, opdeles i interne værdier og eksterne værdier. Der skelnes altså mellem værdier til internt brug og værdier til eksternt brug.⁴²

3.4 Kultur og styring

Selvom der indtil videre er taget udgangspunkt i et organisationskulturelt perspektiv, betyder det ikke, at de formelle strukturer ikke er relevante at tage i betragtning. Et perspektiv med udgangspunkt i organisationskulturen kan nemlig godt kobles sammen med en mere instrumentel teoretisk tilgang. Dermed får man et bredere perspektiv.⁴³ Organisationskulturen er tidligere i dette kapitel blevet beskrevet som kendetegnende ved, at man handler på baggrund af det, der anses for at være ”passende” i en given organisation og hvad der anses som værende ”passende” kan variere meget fra organisation til organisation. Hvis dette perspektiv kobles sammen med en instrumentel tilgang kan man f.eks. forestille sig, at det i en offentlig virksomhed anses for passende handlingsadfærd at handle efter en instrumentel handlingslogik.⁴⁴

Med det i baghovedet kan det derfor være interessant også at forholde sig til et styringsperspektiv. Kan det f.eks. tænkes, at der er forskelle i hvordan de ansatte i jobcentrene førhen har oplevet styring på deres tidligere arbejdspladser set i forhold til den aktuelle styring de oplever i Jobcentrene og kan eventuelle forskelle skabe problemer? Det er en væsentlig vinkel på problemstillingen at få med.

Men hvad dækker begrebet styring egentlig over? Professor Niels Åkerstrøm Andersen (Åkerstrøm) beskriver det således:

”Hvad styring er, illustreres bedst ved den ofte anvendte metafor for styring, nemlig styrmanden og hans skib. Styrmandens opgave er at sikre, at skibet kommer frem til den rette havn til tiden. Men hvordan gør han egentlig det? Han lægger jo ikke bare fra og sejler til han får målet for øje. Ude på havet er styringen af skibet baseret på, at styrmanden kan indsætte en forskel mellem skibets aktuelle position og skibets planlagte kurs. Det er f.eks. det der sker, når kaptajnen på sejlskibet hele tiden bevæger roret fra side til side. Så styrer han. Og det gøres ved hele tiden at korrigere mellem skibets aktuelle position og skibets planlagte kurs. Styring af et skib består simpelthen i løbende at korrigere skibets bevægelsesretning, så forskellen mellem kurs og position mindskes. Det kan siges mere alment: At styre består i at minimere en forskel.”⁴⁵

Når Åkerstrøm beskriver det at styre som at minimere en forskel, kan det i det konkrete tilfælde med Jobcenter Hjørring illustreres ved, at det arbejde der udføres og de resultater der derigennem opnås, så godt som muligt skal stemme overens med de resultater politikerne eller lederne i jobcenterene har opsat som mål. For at komme så tæt på målet som muligt, kan lederne gøre brug af forskellige

⁴¹ Pedersen, Jesper S. & Jesper S. Sørensen (1989): ”Organisationskultur i teori og praksis”, Frederiksberg Bogtrykkeri 1994, side 25

⁴² Pedersen, Jesper S. & Jesper S. Sørensen (1989): ”Organisationskultur i teori og praksis”, Frederiksberg Bogtrykkeri 1994, side 26

⁴³ Christensen, Tom m. f. (2004): ”Organisasjonsteori for offentlig sektor”, Universitetsforlaget, side 50

⁴⁴ Christensen, Tom m. f. (2004): ”Organisasjonsteori for offentlig sektor”, Universitetsforlaget, side 177

⁴⁵ Andersen, Niels Åkerstrøm: ”Styring af styringsværktøjer”, Link: <http://www.kbhbase.kk.dk/kbhbase/politik.nsf/url/9-2002-4> (Lokaliseret 10.05.2008)

styringsredskaber. Alt afhængig af hvilke styringsredskaber der tages i brug og hvor omfattende de er, vil dette typisk kunne udmønte sig i mere eller mindre bureaukrati. Hvorvidt det er godt eller skidt kan afhænge af mange ting og der kan være mange meninger om det. Bureaukrati har rationalitet som bærende værdi og det begrebet indholdsmæssigt bygger på er: arbejdsdeling og specialisering, generelle regler, hierarkisk struktur og karrieresystem.⁴⁶ Sådan som begrebet benyttet i denne sammenhæng er det primært de generelle regler (regelsæt) og den hierarkiske struktur, der lægges vægt på. Det er derfor specielt interessant at se på, om der i de ansattes arbejds hverdag er kommet flere eller færre regelsæt, de skal forholde sig til og handle efter, men også interessant hvordan det påvirker dem.

3.5 Opsummering

Organisationskulturen og de forskellige tilgange til og aspekter af dette begreb er her blevet præsenteret og diskuteret. Der er hermed skabt første del af et teoretisk udgangspunkt for analysen af specialets problemstilling i forhold til mulige barrierer for organisatorisk forandring og en sammenhængende beskæftigelsesindsats. Ud fra det institutionelle teoretiske udgangspunkt er antagelsen kort beskrevet, at organisationer ikke uproblematisk tilpasser sig forskellige styrings-signaler fra oven, da organisationer har selvstændige regler, værdier og normer, og dermed en selvstændig indflydelse på beslutningsadfærden. En af de faktorer der indvirker på en organisations selvstændige indflydelse på beslutningsadfærden er organisationskulturen. Der er blandt teoretikere forskellige tilgange til begrebet organisationskultur. Schein fokuserer på flere forskellige niveauer: artefakter, værdier og grundlæggende antagelser. Et indblik i en given organisationskultur kræver, ifølge Schein, et indblik i hver af disse tre faktorer. En anden måde at beskrive organisationskultur på er gennem antagelsen om, at forskellige organisationer har forskellige måder at "gøre tingene på" og der er forskel på, hvad der er passende adfærd, i forhold til de handlinger der foretages. Vigtigheden af begrebet *værdier* knyttes i mange tilgange tæt til organisationskulturen. Der argumenteres også for, at der kan forekomme forskelle omkring hvilke værdier medarbejderne vægter. Der kan desuden være forskel på hvilken grad af styring og bureaukrati, de ansatte er vant til arbejde under. En sådan mere instrumentel tilgang kan på den måde godt kombineres med det kulturelle niveau. Antagelserne baseret på det organisations-kulturelle perspektiv bevirker, at der kan være problematikker forbundet med, at medarbejdere med baggrund i forskellige organisationskulturer, skal arbejde sammen i en ny sammenbragt organisation.

Med baggrund i ovenstående tager det teoretiske udgangspunkt i den videre analyse afset i begrebet værdier. Det er ikke en ambition at skabe et billede af en eller flere kulturer i de nye jobcentre, men derimod at belyse det aspekt af kulturen, der drejer sig om værdier – altså en del af kulturen. Antagelsen er, at der kan forekomme forskelle i værdier hos forskellige grupper af medarbejdere og forskelle mellem én gruppes værdier og jobcentrets mere officielle værdier. Forskelle i værdier kan tænkes at udgøre barrierer for en organisatorisk forandring og for at nå målet om en mere sammenhængende og ensartet beskæftigelsesindsats. Der kan dog også tegne sig det billede af, at værdierne i høj grad er sammenfaldne og i så fald vil den del af kulturforholdene næppe udgøre en nævneværdig barriere. Problematikken omkring forskelle i værdier er illustreret i figur 1 og figur 2.

⁴⁶ Robbins, Stephen P. (1990): "Organization Theory – Structure, Design and Applications", Prentice-Hall International, Inc., side 283

Figur 1

Anvendte interne og eksterne værdier hos medarbejderne

	Sammenfaldne	Forskellige
Statslige/kommunale medarbejdere	<i>Udgør næppe barriere</i>	<i>Udgør muligvis barriere</i>

Figur 1 illustrerer hvordan medarbejdernes anvendte interne og eksterne værdier kan udgøre en barriere. Hvis værdierne hos henholdsvis de statslige og kommunale medarbejdere er sammenfaldne, udgør forholdene omkring værdierne næppe en barriere. Men hvis værdierne derimod viser sig at være forskellige de to grupper imellem, kan denne faktor muligvis udgøre en barriere for den organisatoriske forandring og en mere integreret beskæftigelsespolitik.

Figur 2

Anvendte interne og eksterne værdier i forhold til jobcentrets

	Sammenfaldne med	Forskellige fra
Statslige medarbejdere	<i>Udgør næppe barriere</i>	<i>Udgør muligvis barriere</i>
Kommunale medarbejdere	<i>Udgør næppe barriere</i>	<i>Udgør muligvis barriere</i>

I figur 2 anskueliggøres en anden problematik omkring værdispørgsmålet og her fokuseres på medarbejdernes anvendte interne og eksterne værdier i forhold til jobcentrets anvendte værdier internt og eksternt. I tilfælde af, at de to grupper af ansatte har sammenfaldne værdier med jobcentrets, er der i den sammenhæng næppe tale om en barriere. Men hvis blot en af de to grupper viser sig at bekende sig til værdier, der adskiller sig fra jobcentrets, kan et sådant forhold muligvis udgøre en barriere for den tilsigtede organisatoriske forandring.

4 En policy-analytisk ramme

- implementering

Formålet med dette kapitel er at danne endnu en teoretisk ramme i form af den overordnede policy-proces med fokus på implementeringsfasen. Implementerings aspektet præsenteres og efterfølgende præsenteres og diskuteres de faktorer, der påvirker resultaterne af implementeringen. Denne teoretiske tilgang skal udgøre en alternativ vinkel, der skal fungere som en overordnet ramme, som kulturaspektet også kan diskuteres ud fra.

4.1 Den overordnede policy-proces

Første del af det teoretiske udgangspunkt er skabt i forrige kapitel med fokus på jobcentrene som institutioner og nye organisationer, hvor forskelle i værdier hos medarbejderne kunne tænkes at udgøre en barriere for den organisatoriske forandring. Udgangspunktet var altså medarbejderne og deres forudsætning for at indgå i et integreret samarbejde med nye medarbejdere i de nye jobcentre. I dette kapitel skabes der i modsætning til det foregående kapitel en teoretisk ramme, med fokus på strukturreformen og forliget på arbejdsmarkedsområdet som politik og en politisk beslutning. Mere konkret fokuseres der på mulige barrierer og hindringer for en succesfuld implementering af de gennemførte politiske tiltag på arbejdsmarkedsområdet.

Politiske tiltag som f.eks. strukturreformen kan ud fra den klassiske forståelse af politik forstås og illustreres gennem en overordnet politik-cyklus indeholdende politiktilblivelse og gennemførelse. Denne politik-cyklus består af fem faser:

- dagsordensfastsættelse
- politikformidling
- implementering
- evaluering
- afvikling/ny runde.⁴⁷

En forudsætning for at et politisk område eller en specifik problematik overhovedet bliver aktuel er, at det område eller den problematik optages på den politiske dagsorden. I den efterfølgende proces sker politikformidlingen, hvor konkrete politiske tiltag udformes og besluttes. Efter et politisk tiltag er besluttet skal det implementeres med det formål, at f.eks. regelændringer kommer til at virke efter hensigten. Når det politiske tiltag er implementeret, kan der foretages en evaluering af, hvordan tiltaget virker – om det er blevet fornuftigt implementeret og om det har den ønskede virkning. Herefter kan processen starte forfra med en afvikling/ny runde og en ny dagsordensfastsættelse.

En analyse af strukturreformen og ændringerne på arbejdsmarkedsområdet kan derfor have sit udgangspunkt i en eller flere af de fem faser. Christiansen & Klitgaard's analyse af strukturreformen i

⁴⁷ Parsons, Wayne – "Public policy", EE 1995, side 461-462

bogen "Den utænkelige reform" fokuserede f.eks. primært på dagsordensfastsættelsen og delvist på politikformidlingsfasen. I henhold til de problematikker der fokuseres på i dette speciale, omhandlende barrierer for organisatorisk forandring i forbindelse med integrationen af den kommunale og statslige beskæftigelsespolitik, er det relevant at sætte fokus på specielt implementeringsfasen – muligvis i sammenhæng med politikformidlingsfasen, da denne fase kan have afgørende indvirkning på forudsætningerne for efterfølgende at implementere de politisk besluttede tiltag i overensstemmelse med de officielt opstillede mål. Implementeringsprocessen kan have indvirkning på, hvorvidt det officielt erklærede mål om en sammenhængende og integreret beskæftigelsesindsats rent faktisk opnås.

4.2 Implementering - top-down og bottom-up

I et historisk perspektiv er tilblivelsen af og forskningsinteressen indenfor implementeringsområdet udsprunget af følgende to spørgsmål:

- Hvorfor er der uoverensstemmelse mellem den vedtagne og den realiserede politik?
- Hvilke forhindringer skal overvindes, for at et program kan implementeres i overensstemmelse med den ønskede politik?⁴⁸

Dette udgangspunkt dannede afsæt for top-down perspektivet, der tager udgangspunkt i de formelle politiske beslutninger der træffes og mål der opsættes samt de hierarkiske strukturer ned gennem systemet, der gennem en hensigtsmæssig top-down styring skal sikre, at beslutningerne bliver implementeret og kommer til at virke efter hensigten.⁴⁹

Senere kom der et modsvar og en form for kritik af top-down tilgangen, der dannede ramme for det, der er kendt som bottom-up perspektivet. I modsætning til top-down, lægges der her vægt på begrænsning i styringen af lokale implementeringsaktører og målgrupper, at implementeringsstrukturen kan adskille sig fra de officielle ofte hierarkiske implementeringsstrukturer og at fokus i en analyse derfor bør starte ved de aktører, der involveres i løsningen af et policy-problem. Der fokuseres dermed på policy-problems frem for policy-decisions. Det anerkendes med andre ord, at modtagerne af en bestemt politik, kan have forskellige præferencer og forudsætninger og at dette kan have afgørende betydning, i forhold til hvordan en given beslutning om en bestemt politik i sidste ende bliver taget imod og kommer til at virke.⁵⁰

4.3 Faktorer der påvirker resultaterne af implementeringen

I bestræbelserne på at belyse og analysere en given problemstilling eller et politisk felt, kan man med fordel benytte et perspektiv, som kombinerer de to tilgange til implementeringsfasen. På den måde kan en analyse inddrage og undersøge flest mulige af de faktorer, der kan tænkes at påvirke

⁴⁸ Parsons, Wayne – "Public policy", EE 1995, side 461-462

⁴⁹ Parsons, Wayne – "Public policy", EE 1995, side 463-467

⁵⁰ Parsons, Wayne: "Public policy", EE 1995, side 467-470

implementeringsprocessen. En af de mest fremtrædende danske forskere indenfor implementeringsområdet er Søren Winter (Winter), professor tilknyttet SFI (Det nationale forskningscenter for velfærd). Winter beskæftiger sig med implementeringsprocessen gennem et kombineret top-down og bottom-up perspektiv og opstiller fem faktorer, der påvirker resultaterne af implementeringen:

- *Politikformuleringen* har betydning for både implementeringsprocessen og resultaterne og lovgivningen kan være umulig at implementere fra starten. Implementeringsproblemer kan ofte være udslag af det politiske spil, der går forud for vedtagelsen af en lovgivning eller gennemførelsen af en reform.
- *Organisatorisk og inter-organisatorisk adfærd* i implementeringsprocessen i forhold til lovgivning og mål påvirker også implementeringsresultaterne. Der er mange muligheder for at forvride lovgivningens intentioner, når implementeringen bl.a. skal udføres i et komplekst samspil mellem flere organisationer.
- *Markarbejderne* har ansvaret for, at politikken når ud til borgerne dvs. at politikken ikke kun passerer organisationer, men også enkeltpersoner. Den direkte kontakt med borgerne, som disse mennesker har, gør dem til vigtige politiske beslutningstagere og de har dermed en stor betydning for implementeringsresultaterne.
- *Målgruppen* for politikken medvirker også selv i implementeringen. Både målgruppens adfærd og samspil med markarbejderne har afgørende betydning for effekten og den offentlige sektors præstationer.
- *Omgivelserne* påvirker også implementeringen og dens resultater f.eks. af ændringer i den offentlige opinion.⁵¹

Modellen kan anvendes på de fleste politikområder, men faktorernes relevans varierer en del mellem forskellige typer af politiske områder. Fælles for faktorerne omhandlende organisatorisk og inter-organisatorisk adfærd, markarbejderne og målgruppen er, at implementeringens succes både afhænger af incitamenterne og kapaciteten hos de aktører, der deltager i implementeringen. En væsentlig årsag til, at der opstår problemer med implementeringen er ofte, at aktører har incitament til at handle på en måde, som hæmmer målrealiseringen. Mens denne antagelse omhandler aktørernes vilje, vedrører problematikken omkring aktørernes kapacitet deres evne til at medvirke til udførelsen af de politiske beslutninger og omhandler både økonomiske og mandskabsmæssige ressourcer hos aktørerne samt medarbejdernes faglige baggrund.⁵²

Den forudgående politikformuleringsproces er ofte vigtig at tage med i betragtning for at forstå implementeringsprocessen og resultaterne. Nogle former for politiske initiativer kan på forhånd være umulige at gennemføre og valget af politikinstrumenter har afgørende betydning for implementeringsmulighederne. Problemer i den sammenhæng kan være udslag af et forudgående politisk spil, som det var tilfældet med strukturreformen, hvor der tegnede sig et billede af, at de mange forskellige aktørers forskellige interesser og indflydelse i høj grad påvirkede det endelige resultat og det endelige forlig på arbejdsmarkedsområdet. Politiske interesser og konflikter kan medføre, at der ikke vælges effektive instrumenter med henblik på at kunne realisere de formulerede mål. Instrumenter kan være valgt ud fra rent symbolske grunde og valget kan være præget af manglende viden om, hvordan politiske problemer løses. Valget af instrumenter kan også være præget af en sådan grad af uenighed,

⁵¹ Winter, Søren: "Implementering og effektivitet", Systime 1994, side 61-62

⁵² Winter, Søren: "Implementering og effektivitet", Systime 1994, side 62-63

at målene bliver uklare og midlerne utilstrækkelige eller konfliktfyldte.⁵³ Et perspektiv med fokus på politikformuleringsprocessen er meget anvendeligt og relevant at inddrage i forbindelse med problematikken omkring jobcentrene og målet om en integreret beskæftigelsesindsats. Der var netop tale om et forlig på området og rammerne for jobcentrene er, som det fremgår af kapitel 2, relativt vide.

Implementeringsresultaterne påvirkes også af implementeringsprocesser på både organisations- og medarbejderniveau. De organisationer der medvirker i implementeringen kan ofte have interesser, der er i konflikt med de officielle mål og som derfor kan skabe koordinationsproblemer og forsinkelser. Den individuelle markarbejder er også en vigtig aktør, som kan give implementeringen sit personlige præg gennem sine afværgemekanismer og prioriteringer.⁵⁴ Variationer i markarbejdernes adfærd kan forklares ud fra forskellige faktorer som lovgivningsgrundlaget, opgaveområdets omgivelser, politiske omgivelser, ledelsesstilen og organisationskulturen.⁵⁵ Det betyder altså, at det organisationskulturelle perspektiv kan betragtes som en del af implementeringsperspektivet primært ud fra en bottom-up tilgang med fokus på markarbejderne som aktører. Men implementeringsperspektivet dækker også over en række andre faktorer, som kan være vigtige at forholde sig til i forbindelse med belysningen af barrierer for organisatorisk forandring og en integreret beskæftigelsesindsats.

De forskellige faktorerers indvirkning på præstationer kan både være direkte og indirekte. Politikformuleringsprocessen kan f.eks. have en direkte virkning ved at gøre det umuligt at opnå tilsigtede præstationer eller effekt, hvis der ikke er sammenhæng mellem midler og mål. Indirekte indvirkninger kan dog også forekomme, hvis der f.eks. er konflikter i politikformuleringen og der dermed skabes et organisatorisk system med så tilstrækkelig mange indbyggede koordinationsproblemer eller så indviklet et regelgrundlag, at det forringer implementeringsmulighederne for organisationer og markarbejdere. Nogle af de vigtigste indirekte virkninger er de rammer, som politikformuleringsprocessen danner for adfærden hos organisationer og medarbejdere samt de rammer som den organisatoriske og inter-organisatoriske adfærd skaber for medarbejderne.⁵⁶

4.4 Opsummering

Med udgangspunkt i den overordnede policy-proces er implementeringsaspektet i dette kapitel blevet præsenteret og diskuteret og der er hermed skabt en supplerende teoretisk ramme for analysen af problemstilling omhandlende barrierer for organisatorisk forandring og en integreret beskæftigelsesindsats. Implementeringsprocessen er bl.a. sammen med den forudgående politikformuleringsproces en helt afgørende fase at forholde sig til, når der sættes fokus på politiske tiltag og reformer som f.eks. strukturreformen og problematikken om hvorvidt sådanne politiske beslutninger virker efter hensigten i forhold til de officielt opstillede mål. I den klassiske implementeringsteori er der to hovedtilgange i forhold til, hvordan en analyse af problematikken omkring implementeringsfasen og resultaterne gribes an – et top-down perspektiv og et bottom-up perspektiv. De to perspektiver adskiller sig fra hinanden ved henholdsvis at fokusere på policy-decisions og policy-problems og aspekterne kan med fordel kombineres og supplere hinanden i en analyse af implementeringsfasen. De faktorer der påvirker

⁵³ Winter, Søren: "Implementering og effektivitet", Systime 1994, side 53, 104

⁵⁴ Winter, Søren: "Implementering og effektivitet", Systime 1994, side 104

⁵⁵ Winter, Søren: "Implementering og effektivitet", Systime 1994, side 84-85

⁵⁶ Winter, Søren: "Implementering og effektivitet", Systime 1994, side 105

resultaterne af implementeringen er den forudgående politikformulering, organisatorisk og inter-organisatorisk adfærd, markarbejderne, målgruppen og omgivelserne.

Ambitionen og udgangspunktet for den videre analyse er ikke at belyse alle de nævnte faktorer i forhold til den aktuelle problemstilling, men primært at fokusere på fasen omkring politikformuleringen og den organisatoriske og inter-organisatoriske adfærd. Der tages derfor udgangspunkt i, at politikformuleringsprocessen kan have haft direkte indvirkning på implementeringsresultaterne, hvis der ikke har vist sig at være sammenhæng mellem midler i form af værktøjer og ressourcer og mål. Der fokuseres også på indirekte virkninger i forhold til implementeringsresultaterne. Konflikter i politikformuleringen kan skabe et organisatorisk system med så tilstrækkelig mange indbyggede koordinationsproblemer eller så udviklet et regelgrundlag, at det forringer implementeringsmulighederne for organisationer og markarbejdere. Det kan dermed have stor betydning for implementeringsresultaterne, hvilke rammer politikformuleringsprocessen danner for adfærden hos organisationer og medarbejdere og hvilke rammer den organisatoriske og inter-organisatoriske adfærd skaber for medarbejderne. I forhold til den aktuelle problemstilling kan et eventuelt manglende samarbejde om en integreret beskæftigelsesindsats udspringe af problemer i forhold til de rammer, der er opsat for et sådant samarbejde. Problemet kan være tilknyttet politikformuleringen og dermed de rammer politikerne har opsat i lovgivningen, men det kan også være tilknyttet den organisatoriske og inter-organisatoriske adfærd og dermed den ramme ledelsen i organisationen opsætter for markarbejderne og måden hvorpå mulighederne i lovgivningen udnyttes eller fravælges.

5 Præsentation af analyseramme

Formålet med dette kapitel er at danne en skabelon for den sammenfattende analyse i specialet. Det vil med andre ord sige, at der udarbejdes en model for, hvordan problemformuleringen og de teoretiske aspekter kædes sammen med de empiriske data i en overordnet analyse og diskussion.

5.1 En analyseramme

I bestræbelserne på at gennemføre en analyse og diskussion af specialets konkrete problemstilling og derigennem besvare den udarbejdede problemformulering, er det vigtigt at opstille nogle rammer for en sådan overordnet analyse og diskussion. Opstillingen af en analyseramme indebærer overvejelser omkring, hvilke områder der skal belyses ud fra den valgte teoretiske tilgang og hvilke spørgsmål der på den baggrund skal stilles og efterfølgende besvares, for at der i sidste ende kan udarbejdes en fyldestgørende og rammende analyse og konklusion, der besvarer problemformuleringen. Der er desuden en tæt sammenhæng mellem problemformulering, det teoretiske udgangspunkt samt valg af metodisk design, i det valget af metode netop udspringer af den konkrete problemformulering og det teoretiske udgangspunkt. I forhold til valget af metode i dette speciale, er det faldet på casestudie-metoden og i den sammenhæng er det fundet relevant at interviewe medarbejdere i Jobcenter Hjørring, den udvalgte case. Valget af casestudie som metodisk valg, valget af den konkrete case og overvejelser omkring gennemførelsen af interview diskuteres i kapitel 6. Baggrunden for at valget af interviewformen medtages her er, at interviewene dermed bliver den primære empiriske data-kilde og udformningen af interviewspørgsmålene skal dermed hænge tæt sammen med og begrundes ud fra analysespørgsmålene. Det betyder at udformningen af interviewspørgsmålene også foretages i dette kapitel, da de sammen med problemformuleringen og de udarbejdede analysespørgsmål betragtes som en del af den samlede analyseramme.

I den analyseramme der her opstilles og præsenteres sammenkædes tre forskellige niveauer:

- Problemformulering
- Analysespørgsmål
- Interviewspørgsmål

Problemformuleringen er det øverste niveau og er udformet og begrundet i kapitel 1. Det mellemste niveau er analysespørgsmålene, som i dette kapitel udarbejdes med baggrund i de teoretiske tilgange og med det formål, at de medvirker til at besvare problemformuleringen eller forskellige aspekter af den. Interviewspørgsmålene udgør det nederste niveau og skal udformes således, at de er med til at besvare analysespørgsmålene samtidig med, at de også skal formuleres på en hensigtsmæssig måde i forhold til de respondenter, der uden problemer skal kunne forstå og besvare spørgsmålene. På den måde er det intentionen, at der er en rød tråd, der forbinder de tre niveauer fra problemformuleringen gennem analysespørgsmålene og ned til interviewspørgsmålene.

5.2 Problemformulering og teori

Det første niveau er den udarbejdede problemformulering og dette niveau er at betragte som udgangspunktet og det faste grundelement i analyserammen. Problemformuleringen er præsenteret, begrundet og aktualiseret i kapitel 1 og er formuleret således:

Hvilke barrierer for organisatorisk forandring optræder i forbindelse med strukturreformens integration af den kommunale og den statslige beskæftigelsespolitik og hvordan påvirker disse barrierer eventuelt medarbejderne i deres daglige arbejde på jobcentret?

De spørgsmål der udgør problemformuleringen er grundspørgsmålene i specialet og skal besvares i den endelige konklusion i kapitel 9. Problemformuleringen kan lidt firkantet deles op i to dele, der er knyttet til hinanden og som hver især skal besvares igennem analysespørgsmålene. De to hoveddele kan opstilles i disse to spørgsmål:

- Hvilke barrierer for organisatorisk forandring optræder?
- Hvordan påvirker eventuelle barrierer medarbejderne?

Analyse spørgsmålene skal, udover at have baggrund i problemformuleringen, som tidligere nævnt også opstilles på baggrund af de teoretiske perspektiver. Her er et kort overblik over, hvad de inddragede teoretiske tilgange kan bidrage med i forhold den relevante problemstilling:

- Med udgangspunkt i det *organisationskulturelle teoretiske perspektiv* er antagelsen kort formuleret, at organisationer ikke nødvendigvis uproblematisk tilpasser sig forskellige styringssignaler ovenfra. Organisationer har selvstændige regler, værdier og normer, og dermed en selvstændig indflydelse på beslutningsadfærden. Et af de elementer der påvirker en organisations selvstændige indflydelse på beslutningsadfærden er organisationskulturen. Den fokuserer bl.a. på interne værdier og normer i organisationen. Det antages endvidere, at forskellige organisationer har forskellige måder at "gøre tingene på" og der er forskel på, hvad der er passende adfærd, i forhold til de handlinger der foretages. De antagelser, der beror på det organisations-kulturelle perspektiv bevirker, at der kan være problematikker i forbindelse med, at medarbejdere med baggrund i forskellige organisationskulturer, skal arbejde sammen i en ny sammenbragt organisation. Det primære fokus her er på forskelle i værdier mellem forskellige medarbejdergrupper og mellem medarbejdere og jobcentre.
- Ud fra det *policyanalytiske implementeringsteoretiske perspektiv* antages det, at reformer ikke nødvendigvis kommer til at fungere præcis sådan som beslutningstagerne havde forestillet sig, da de besluttede at gennemføre reformen. Der kan ofte være en anselig afstand mellem de politikere, der vedtager love og gennemfører reformer og så dem, der kommer til at administrere de nye love og implementere nye reformer. Mange ting kan påvirke resultatet i en anden retning end den fra politisk side tiltænkte. Det primære fokus her er på de rammer, som politikformuleringsprocessen danner for adfærden hos organisationer og medarbejdere samt de rammer som den organisatoriske og inter-organisatoriske adfærd skaber for medarbejderne og på uoverensstemmelser mellem midler (værktøjer og ressourcer) og officielle mål.

5.3 Analysepørgsmål

For at kunne besvare problemformuleringen på en struktureret måde opstilles der her en række analysepørgsmål. Disse analysepørgsmål udformes med udgangspunkt i problemformuleringen og de teoretiske aspekter, der er inddraget i kapitel 3 og 4. De udformes endvidere ud fra den viden omkring strukturreformen og jobcentrene, der blev tilvejebragt i kapitel 2. Analysepørgsmålene skal fungere som overordnet ramme for analysen og er derfor udformet således, at de er med til at besvare mindst et af de spørgsmål, som problemformuleringen består af. Herunder er de fem udarbejdede analysepørgsmål opstillet i punktform og der argumenteres for på hvilken måde de hver især bidrager til en besvarelse af problemformuleringen.

1. Hvilke værdier lægger medarbejderne i Jobcenter Hjørring vægt på i forhold til løsningen af deres konkrete arbejdsopgaver og i hvilken grad adskiller de kommunale og de statslige medarbejdere sig på dette område?
2. I hvilken grad oplever medarbejderne i Jobcenter Hjørring, at der er forskel på egne værdier og jobcentrets mere officielle værdier?
3. I hvilken grad oplever de ansatte, at forudsætningerne for at kunne lave et stykke tilfredsstillende arbejde er til stede i form af tilfredsstillende værktøjer og tilstrækkelige ressourcer?
4. I hvilken grad påvirker eventuelle barrierer, herunder spørgsmålet om værdier, værktøjer og ressourcer, medarbejderne på Jobcenter Hjørring?
5. I hvor høj grad finder der et integreret samarbejde mellem de kommunale og de statslige ansatte på Jobcenter Hjørring sted og i hvor høj grad vægter medarbejderne et sådant samarbejde?

Sammenhængen mellem problemformuleringen og analysepørgsmålene er i nedenstående tabel 1 synliggjort. De grønne felter illustrerer på hvilke niveau, det enkelte analysepørgsmål er med til at besvare problemformuleringen.

Tabel 1

Sammenhængen mellem problemformulering og analysepørgsmål

Sammenhængen mellem problemformulering og analysepørgsmål		
Problemformulering	<i>Hvilke barrierer for organisatorisk forandring optræder i forbindelse med strukturreformens integration af den kommunale og den statslige beskæftigelsespolitik og hvordan påvirker disse barrierer eventuelt medarbejderne i deres daglige arbejde på jobcentret?</i>	
De to hoveddele	Hvilke barrierer for organisatorisk forandring optræder?	Hvordan påvirker eventuelle barrierer medarbejderne?
Analysepørgsmål		
1. Værdier hos statsligt og kommunalt ansatte	Forskelle på værdier hos de statslige og kommunale medarbejdere	
2. Værdier hos ansatte og jobcentrets værdier	Forskelle på værdier hos medarbejderne og jobcentrets værdier	
3. Værktøjer og ressourcer til rådighed for de ansatte	Manglende ressourcer og værktøjer til rådighed for de ansatte	
4. Eventuelle barrierers påvirkning af medarbejderne		Forskelle i værdier, manglende ressourcer og utilfredsstillende værktøjer's påvirkning af ansatte
5. Graden og nødvendigheden af et integreret samarbejde	En lille grad af eller ingen samarbejde mellem de statslige og kommunale medarbejdere	Vurderingen af samarbejdet i det omfang det eksisterer og nødvendigheden af et sådant

Analysespørgsmål 1 fokuserer med udgangspunkt i det organisationskulturelle perspektiv på værdier henholdsvis hos kommunalt og statsligt ansatte. Hvis der tegner sig et billede af, at de to grupper vægter meget forskelligartede værdier, kan det indikere en barriere for organisatorisk forandring. I analysespørgsmål 2 fokuseres der fortsat på den værdimæssige problematik i forhold til, hvordan medarbejderne føler deres værdier matcher de værdier, der på et mere officielt plan vægtes af ledere i jobcentret. Tegner der sig et billede af, at den ene gruppe i højere eller mindre grad sammenlignet med den anden oplever en konflikt på dette område, kan det også pege i retning af en mulig barriere i forhold til en organisatorisk forandring. Analysespørgsmål 3 tager sit teoretiske udgangspunkt i implementeringsaspektet og søger at klarlægge, hvorvidt de ansatte føler, de har de værktøjer og ressourcer til rådighed, der gør dem i stand til at løse arbejdsopgaverne til både deres egen og til jobcentrets tilfredsstillelse. Adskiller de to grupper sig på dette område, kan det tænkes at udgøre en barriere. I analysespørgsmål 4 fokuseres der på, hvordan eventuelle barrierer påvirker medarbejderne i deres hverdag på jobcentret. Potentielle barrierer må forventes at have en større effekt på medarbejderne, hvis der finder en høj grad af integreret samarbejde sted og omvendt have mindre betydning, hvis samarbejdet er begrænset. Analysespørgsmål 5 omhandler samarbejdet mellem de statslige og de kommunale medarbejdere og i hvilket omfang et sådant samarbejde eksisterer samt de ansattes vurdering af nødvendigheden af et samarbejde. I den sammenhæng kan begge teoretiske perspektiver inddrages i en diskussion, der også benytter den viden der er frembragt i de tre første analysespørgsmål.

5.4 Interviewspørgsmål

Analysespørgsmålene besvares ud fra de interviewspørgsmål der udarbejdes og dermed skal der gerne være en rød tråd mellem de spørgsmål, der stilles til de ansatte på Jobcenter Hjørring, de analysespørgsmål der danner ramme for analysen og den endelige besvarelse af problemformuleringen. Sammenhængen mellem analysespørgsmålene og interviewspørgsmålene er illustreret i nedenstående tabel 2. De grønne felter illustrerer igen hvilke analysespørgsmål, de forskellige interviewspørgsmål er med til at besvare.

Tabel 2

Sammenhængen mellem analysespørgsmål og interviewspørgsmål

Analysespørgsmål	Spørgsmål 1	Spørgsmål 2	Spørgsmål 3	Spørgsmål 4	Spørgsmål 5
Interviewspørgsmål					
Indledende (spørgsmål 1-4)					
Ændringer og udfordringer (spørgsmål 5-7)					
Værdier (spørgsmål 8-9)					
Ressourcer og værktøjer (spørgsmål 10-11)					
Samarbejdet mellem de ansatte (spørgsmål 12-14)					

Indledende spørgsmål

De indledende spørgsmål har til formål at klarlægge nogle baggrundsvariable og er således ikke i sig selv med til at svare direkte på et eller flere af de opstillede analysespørgsmål. Det er dog f.eks. vigtigt at vide, hvad den enkelte medarbejder laver på jobcentret, da mange af de efterfølgende spørgsmål netop besvares med udgangspunkt i medarbejdernes daglige arbejdsopgaver og rutiner.

- 1. Er du kommunalt eller statsligt ansat?*
- 2. Hvor arbejdede du før Jobcenter Hjørring blev en realitet?*
- 3. Hvor lang tid har du været ansat ved kommunen/staten?*
- 4. Hvad er din(e) arbejdsopgave(r) på jobcentret?*

Ændringer og udfordringer som følge af sammenflytningen

Spørgsmålene omkring ændringer og udfordringer har primært til formål at få skabt et godt udgangspunkt for resten af interviewet. Der er tale om meget generelle overordnede spørgsmål der giver respondenterne god mulighed for at komme godt i gang med interviewet og spørgsmålene kan derudover give et godt indblik i, hvordan den enkelte medarbejder generelt har oplevet og er blevet påvirket af sammenflytningen og hvilke udfordringer og ændringer den har medført. Besvarelserne kan her sige noget om, hvorvidt eventuelle barrierer påvirker medarbejderne i deres dagligdag på jobcentret. Det er også muligt, at nogle af de ting der spørges mere specifikt ind til i de efterfølgende spørgsmål (værdier, værktøjer og ressourcer og samarbejdet) allerede berøres her. Derfor kan besvarelserne af disse spørgsmål være med til at besvare samtlige analysespørgsmål, alt afhængig af hvilket billede besvarelserne tegner, i hvilken retning de peger og hvad de interviewede vælger at trække frem i deres besvarelser.

- 5. Hvis du skal pege på én eller flere ting, hvad er så den eller de mest mærkbare ændringer i din arbejdshverdag, hvis du sammenligner din nuværende hverdag med den før sammenflytningen?*
- 6. Hvordan påvirker denne eller de ændringer dig specifikt i din hverdag?*
- 7. Hvad føler du den største udfordring, for dig personligt, har været i forbindelse med sammenflytningen og de ændringer den medførte?*

Værdier

Spørgsmålene i dette afsnit sætter fokus på medarbejdernes personlige værdier og de værdier de oplever Jobcenter Hjørring repræsenterer og de ansattes forhold til disse. Ud fra svarene skulle det være muligt at sige noget om hvorvidt der er forskelle eller konflikter mellem medarbejdernes værdier indbyrdes, mellem medarbejdernes værdier og Jobcenter Hjørrings værdier. Besvarelserne af disse spørgsmål danner først og fremmest baggrund for besvarelserne af analysespørgsmål 1 og 2.

- 8. Hvad er vigtigt for dig, for at du kan sige, at du har udført et godt stykke arbejde? (konkrete eksempler)*
- 9. Oplever du, at der er forskel på, hvad du selv og jobcentret vægter i forhold til hvornår, der er udført et godt stykke arbejde? (Hvis ja, uddyb)*

Værktøjer og ressourcer

Spørgsmålene omhandlende ressourcer og værktøjer skal belyse, hvorvidt de ressourcer og værktøjer de ansatte har til rådighed, giver dem mulighed for at udføre deres arbejdsopgaver til henholdsvis deres egen og til jobcentrets tilfredsstillelse. Disse spørgsmål hænger sammen med implementeringsaspektet og skal primært være med til at muliggøre en besvarelse af analysespørgsmål 3.

10. Synes du, at de værktøjer og ressourcer, du har til rådighed i din hverdag, giver dig mulighed for, at udføre dine arbejdsopgaver til din egen tilfredsstillelse?

11. Oplever du, at de værktøjer og ressourcer, du har til rådighed i din hverdag, giver dig mulighed for, at udføre dine arbejdsopgaver til jobcentrets tilfredsstillelse?

Samarbejdet mellem medarbejderne i Jobcenter Hjørring

I dette afsnit er der tale om spørgsmål, der omhandler samarbejdet mellem kommunale og statslige medarbejdere i Jobcenter Hjørring. Formålet med spørgsmålene er at afklare, i hvilken grad et samarbejde finder sted, hvordan et eventuelt samarbejde mellem de to grupper i Jobcenter Hjørring fungerer, hvorfor samarbejdet fungerer som det gør og de ansattes syn på nødvendigheden af et samarbejde det kommunale og statslige imellem. Disse interviewspørgsmål og besvarelserne af dem danner baggrund for en besvarelse af analysespørgsmål 4.

12. I hvilket omfang kræves der af dit arbejde, at du arbejder sammen med medarbejdere fra den kommunale/statslige del af organisationen i jobcentret? (Beskriv konkrete situationer)

Hvis der finder et samarbejde sted:

13. Hvad synes du præger samarbejdet i disse situationer? (Begrund)

*14. Hvordan vurderer du behovet for, at der finder et samarbejde sted mellem kommunale og statslige medarbejdere i Jobcenter Hjørring? (i forhold til udførelse af konkrete arbejdsopgaver)
Jobcenter Hjørring har en indvirkning på din evne til at fungere optimalt i hverdagen?*

6 Metodiske overvejelser

Formålet med dette kapitel er at redegøre for valget af casestudie som metodisk valg i specialet og diskutere de muligheder og begrænsninger, der ligger i dette valg. Der gøres herefter rede for valget af den konkrete case og de dertilhørende overvejelser. Desuden fokuseres der på overvejelser omkring foretagelsen af interviews.

6.1 Casestudie

Problemstillingen omkring barrierer for organisatorisk forandring i forbindelse med integrationen af den kommunale og den statslige beskæftigelsespolitik, undersøges i denne opgave gennem et casestudie. I den forbindelse er det relevant at diskutere og pege på de muligheder og begrænsninger, dette valg medfører. Den valgte metode er tæt forbundet med problemformuleringen og det teoretiske udgangspunkt og casestudiet er valgt på baggrund af flere forskellige overvejelser. Casestudiet er kun én blandt flere forskellige metodiske tilgange, heriblandt surveyundersøgelser og eksperimenter. De enkelte metoder har hver især deres styrker og svagheder. Derfor handler det ikke om bare at vælge en tilfældig metode eller altid holde fast i den samme, fordi man har gode erfaringer med den fra forskellige andre undersøgelser. Det handler derimod om at vælge den metode, der ud fra den valgte problemstilling og det teoretiske udgangspunkt synes mest hensigtsmæssig at benytte.⁵⁷

Casestudier er dybdegående undersøgelser af, hvordan mennesker agerer og interagerer med hinanden og undersøgelsen foretages indenfor disse menneskers egne rammer. Metoden adskiller sig derfor klart fra eksperimentet, hvor de mennesker, der indgår i undersøgelsen netop tages ud af deres egne rammer, for at forskeren kan have en større grad af kontrol over hvordan enkelte faktorer påvirker andre. Surveyundersøgelser adskiller sig også i forhold til casestudiet, da der her er tale om overblikstudier, der giver et overblik i bredden frem for i dybden.⁵⁸ Casestudiet bygger videnskabs-teoretisk set på en hermeneutisk vinkel. Ud fra denne vinkel antages det, at der i studier af menneskelig adfærd må bruges metoder, der kan afdække hvad det, de gør, betyder for dem og hvornår. Muligheden for et sådan studie foreligger, men kræver nærvær og indlevelse der bygger på feltarbejde i form af observation og samtale.⁵⁹

Casestudier baserer sig på feltarbejde og kan give et indblik i hvilke faktorer, der kan fremme og hæmme de ansattes evne til at tage vare på både deres egen og virksomhedens situation. Dette kan f.eks. udmønte sig i en intim forståelse for, hvordan grupper arbejder og en forståelse for det med-eller modspil, de ansatte kan få fra andre medarbejdere. Casestudier giver altså en indsigt i dybden.⁶⁰ Derfor er casestudiet som metode særligt velegnet, når den udarbejdede problemformulering og de teoretiske perspektiver i dette projekt tages i betragtning. Fokuset på barrierer og disses påvirkning af medarbejderne peger klart i retning af, at der kræves en hvis dybde i indsigten hos de ansatte i Jobcenter Hjørring og måden hvorpå de arbejder. Det samme gør sig gældende, når valget af teori

⁵⁷ Maaløe, Erik (2002): "Casestudier af og om mennesker i organisationer", Akademisk Forlag 2002, side 24

⁵⁸ Maaløe, Erik (2002): "Casestudier af og om mennesker i organisationer", Akademisk Forlag 2002, side 24, 31

⁵⁹ Maaløe, Erik (2002): "Casestudier af og om mennesker i organisationer", Akademisk Forlag 2002, side 65

⁶⁰ Maaløe, Erik (2002): "Casestudier af og om mennesker i organisationer", Akademisk Forlag 2002, side 24

tages i betragtning. Organisationskultur og værdier er i høj grad parametre, der er svære at sige meget om, medmindre der sikres et indblik i dybden i forhold til medarbejderne og det samme gør sig i nogen grad gældende ud fra implementerings-aspektet.

En karakteristik af casestudiet kan opsummeres i følgende fire punkter:

- Der er tale om empiriske undersøgelser af samtidige fænomener og med blik for deres historiske forudsætninger.
- Casestudier foregår inden for rammerne af deres eget liv og undersøgelserne giver et indblik i andre menneskers liv og deres betingelser.
- Der kan ikke altid identificeres en klar afgrænset flade mellem fænomen og kontekst. Det kan med andre ord være svært at styre påvirkninger mellem det undersøgte område og miljøet, der omgiver det.
- Casestudier bygger på, at der inddrages så mange datakilder som muligt.⁶¹

Med valget af casestudie som metode, er det relevant at forholde sig til generalisering i forbindelse med undersøgelser udformet som casestudier. Der findes to former for generalisering: statistisk og analytisk. Den statistiske generalisering giver ikke meget mening i forbindelse med casestudier, da der netop er tale om kvalitative studier med fokus på dybden i modsætning til kvantitative undersøgelser med fokus på det brede perspektiv. Når det kommer til analytisk generalisation ud fra casestudier, er kravene store:

"Analytisk generalisation er således en slutningsteknik, hvor et eller flere cases studeres i lyset af en eller flere teser for at se 1) om og 2) hvorvidt de afdækkede kendsgerninger hhv. støtter og strider imod hidtil kendte afklaringsformer. Det er en støtte til bedre at kunne afstikke grænserne for tesernes gyldighed og dermed for 3) at udvikle nye."⁶²

Falder valget af metodisk design på casestudiet bevirker det, at konkrete problemstillinger undersøges gennem en analyse af en specifik udvalgt case. Den aktuelle case udvælges på baggrund af et eller flere kriterier, der opstilles. Undersøgeren skal derfor gøre sig klart, hvilken form for case, det giver mest mening at udvælge. Erik Maaløe omtaler følgende tre former for cases:

- *"Kritisk case: Felt valgt, fordi det vil være særdeles velegnet til teoretisk afklaring, ja, måske endog et afgørende case for en eller flere teoriers troværdighed. (...)*
- *Enestående og/eller ekstremt case: Felter, som oplyser os om en type organisation, som i en eller flere henseender afviger radikalt fra en norm og derfor eventuelt kan sætte bestående teori på prøve (...)*
- *Særligt oplysende case: Afdækning af en virkelighed, der ikke hidtil har været undersøgt og da slet ikke ud fra aktørernes egen oplevelse af deres situation..."⁶³*

⁶¹ Maaløe, Erik (2002): "Casestudier af og om mennesker i organisationer", Akademisk Forlag 2002, side 58

⁶² Maaløe, Erik (2002): "Casestudier af og om mennesker i organisationer", Akademisk Forlag 2002, side 73

⁶³ Maaløe, Erik (2002): "Casestudier af og om mennesker i organisationer", Akademisk Forlag 2002, side 123

Her kan det måske undre, at formen "typisk case" ikke er at finde. Ligesom den enestående case belyser et radikalt eller ekstremt felt, må en "typisk case" på samme måde kunne belyse et mere generelt/typisk felt.

Casestudier kan også karakteriseres efter omfang som single casesdesign eller multi casesdesign og med henholdsvis en analyseenhed eller flere indlejrede analyseenheder. Er målet eksempelvis at sammenligne flere virksomheder, er et multi casesdesign at foretrække frem for et single casesdesign. Alt efter formål kan det også ofte give god mening, at fokusere studiet omkring særlige enheder f.eks. en eller flere udvalgte afdelinger i en virksomhed frem for at bygge casen op som et totalstudium af den udvalgte organisation.⁶⁴

6.2 Den udvalgte case: Jobcenter Hjørring

Analysen i dette speciale er udformet som et single casestudie og den udvalgte case er Jobcenter Hjørring med fokus på de to medarbejdergrupper – statsligt ansatte og kommunalt ansatte. Den udvalgte case er desuden udvalgt med det formål at skulle repræsentere en generel/typisk case.

Et af kriterierne for udvælgelsen af den konkrete case baserer sig på overvejelser omkring de to former for jobcentre, der er omtalt i specialets kapitel 2: "almindelige" jobcentre og pilot-jobcentre. Jobcenter Hjørring er ikke et pilot-jobcenter og jobcentret er derfor organiseret med udgangspunkt i den i kapitel 2 omtalte todelte ledelse – dvs. en kommunal og en statslig ledelse, som fungerer og arbejder side om side i jobcentret. De "almindelige" jobcentre udgør langt størstedelen af det samlede antal jobcentre og et sådant jobcenter må derfor også repræsentere en mere generel/typisk case end et pilot-jobcenter.

Et andet kriterium for udvælgelsen af case, baserer sig på overvejelser omkring rammevilkår og resultater. Hvordan jobcentrene præsterer måles ud fra resultaterne og i lyset af de rammevilkår centrene har. Jobcentrene sammenlignes med klynge kommuner, der har samme rammevilkår i beskæftigelsesindsatsen.. En sådan sammenligning giver et mere rigtigt billede af jobcentrenes evne til at nå resultater end ved f.eks. at sammenligne med nabokommunen, der kan have helt andre forudsætninger at arbejde ud fra. I forbindelse med placeringen af jobcentre/kommuner i forskellige klynger, har jobcentre/kommuner fået en rangorden indenfor kategorierne kontanthjælp, a-dagpenge, sygedagpenge og alle ydelser. Jobcentret med rangorden 1 har de bedste vilkår og rangorden 91 de ringeste. Jobcenter Hjørring er karakteriseret ved at have sværere forudsætninger at skulle præstere på baggrund af end gennemsnittet. Indenfor kategorien a-dagpenge rangerer Jobcenter Hjørring som nr. 85 og indenfor henholdsvis kontanthjælp og sygedagpenge som nr. 60 og 63. Forskellige forhold på det lokale arbejdsmarked kan have negativ indflydelse på rammevilkårene, bl.a. en høj ledighedsprocent, stor sæsonvariation i ledigheden og få jobåbninger i lokalområdet. Forhold hos den enkelte borger kan også spille en negativ rolle så som en høj andel af enlige forsørgere, indvandrere, lavtuddannede og lejere. Derudover kan yderligere en række faktorer spille ind: køn, akassemedlemskab, erhvervs erfaring, flyttemønster, brug af lægemidler, sygesikringsydelser og antallet af indlæggelsesdage på hospitalet. Mange faktorer er dermed med til at afgøre rammevilkårene for den enkelte kommune.⁶⁵

⁶⁴ Maaløe, Erik (2002): "Casestudier af og om mennesker i organisationer", Akademisk Forlag 2002, side 123

⁶⁵ Jobindsats.dk: "Klyngeanalyser" Link: <http://www.jobindsats.dk/sw597.asp>

Indsatsen i Jobcenter Hjørring er kendetegnet ved, at jobcentret på et flertal af parametre klarer sig ligeså godt eller bedre end de jobcentre, Jobcenter Hjørring er i klynge med. Jobcenter Hjørring har eksempelvis i perioden marts 2007 til marts 2008 haft et fald på 51,1 procent i arbejdskraftreserven, hvilket er det tredje største fald i klyngen. Samtidig er 24,1 procent af målgruppen for "En ny Chance til Alle" kommet i job eller ordinær uddannelse efter 1. kvartal 2008 og resultaterne i klyngen spænder fra 15,5 til 29,2 procent.⁶⁶ Generelt tegner der sig et billede af, at Jobcenter Hjørring præsterer på et relativt godt niveau sammenlignet med andre jobcentre med samme rammevilkår.

Jobcenter Hjørring kan karakteriseres som et "almindeligt" jobcenter med rammevilkår, der giver relativt svære forudsætninger for indsatsen på arbejdsmarkedet. Jobcentret præsterer på et niveau, der på mange områder ligger på højde med eller over det generelle niveau hos de sammenlignelige jobcentre.

6.3 Interview

Det er relevant at diskutere de specifikke rammer, der opsættes for gennemførelsen af interviewene herunder overvejelser i forhold til udarbejdelsen af interviewguiden og proceduren for den efterfølgende bearbejdning af interview-dataene. Interviewene med medarbejderne i Jobcenter Hjørring er foretaget på baggrund af den interviewguide, der er udarbejdet i kapitel 5. Formålet med udarbejdelsen af en interviewguide er, at guiden skal danne et relativt fast grundlag for de interviews, der skal foretages blandt ansatte på Jobcenter Hjørring. Interviewguiden udarbejdes ud fra overvejelser omkring specialets problemstilling og de teoretiske perspektiver, der skal være med til at danne grundlag for analysen. Under interviewet noteres der i stikordsform på interviewguiden og hele interviewet optages på diktafon, så det efterfølgende er muligt at transskribere det i sin helhed. Transskriptionerne ligger så tæt op af de besvarelser og formuleringer, respondenterne benyttede i situationen og formulingsmæssigt er der ændret så lidt som muligt. Dette valg medfører, at sproget ofte fremstår som typisk "talesprog". Med udgangspunkt i den udarbejdede interviewguide foretages der seks interviews med medarbejdere i Jobcenter Hjørring – tre kommunale medarbejdere og tre statslige medarbejdere.

Interviewene skal være med til at give en indsigt i dybden og det er derfor vigtigt at skabe en form for tillidsforhold til respondenterne, så vedkommende er tryk ved at skulle svare på spørgsmålene. Dette gælder specielt, hvis der er tale om områder, der på den ene eller anden måde kan forekomme at være af ømtålelig karakter. Den er en tendens i retning af, at nogle respondenter har en mere fyldig besvarelse end andre. Dette kan skyldes flere forskellige omstændigheder. Nogle personer er af natur mere kortfattet end andre, men det kan også tænkes, at nogle ikke har følt sig helt tilpas i situationen og måske har nogle tilmed følt en grad af ømtålelighed i forhold til de emner, der blev spurgt ind til. Der kan dermed være flere forklaringer på, at nogle besvarelser er mere fyldige end andre.

Bilag til specialet omfatter den udarbejdede interviewguide og de bearbejdede data fra de gennemførte interviews med ansatte på Jobcenter Hjørring.

⁶⁶ Beskæftigelsesregion Nordjylland: "Opfølgingsrapport – Jobcenter Hjørring" (juni 2008), Link: http://www.br nordjylland.dk/graphics/dokumenter/jobcentre/opfoelgning08/opfoelg_1kvt08/hj%f8rring.pdf

7 Barrierer for organisatorisk forandring

Formålet med dette kapitel er igennem analyse og diskussion at besvare første del af den udarbejdede problemformulering. Analysen foretages på baggrund af den i kapitel 5 udarbejdede analyseramme og de analysespørgsmål, der med baggrund i de teoretiske tilgange er kædet sammen med første del af problemformuleringen.

7.1 Værdier hos statsligt og kommunalt ansatte

Dette afsnit har til formål at besvare analysespørgsmål 1 omhandlende værdier hos henholdsvis de statsligt og kommunalt ansatte i Jobcenter Hjørring. Analysespørgsmål 1 lyder således:

1. Hvilke værdier lægger medarbejderne i Jobcenter Hjørring vægt på i forhold til løsningen af deres konkrete arbejdsopgaver og i hvilken grad adskiller de kommunale og de statslige medarbejdere sig på dette område?

Den underliggende antagelse i forhold til analysespørgsmål 1 er, at forskellige værdier hos henholdsvis de kommunale og de statslige medarbejdere kan udgøre en mulig barriere, når det gælder muligheden for en integreret beskæftigelsesindsats. De kommunale medarbejdere i jobcentret beskriver i de gennemførte interviews, hvad de lægger vægt på i forhold til at udføre deres arbejde og konkrete arbejdsopgaver på en måde, så de selv synes, de har gjort et godt stykke arbejde. De kommunale medarbejders besvarelse af dette spørgsmål, kan være med til at give et indblik i, hvilke værdier de kommunalt ansatte i Jobcenter Hjørring særligt vægter i det daglige arbejde.

Det der er kendetegnende for de kommunale medarbejdere i Jobcenter Hjørring, når det handler om hvilke værdier de lægger vægt på i forhold til udførelsen af deres konkrete arbejde, er et ønske om, at hjælpe borgeren videre i en positiv retning med henblik på, at denne på et tidspunkt ville kunne bestride et arbejde. Det understreges endvidere, at der ofte er tale om en proces, hvor målet er at rykke borgeren et skridt ad gangen og dermed få igangsat en positiv udvikling for borgeren og for borgerens fremtidige muligheder for at komme ud på arbejdsmarkedet. Hvert skridt borgeren tager i den rigtige retning beskrives som en succes i sig selv. Desuden lægges der vægt på, at der handles ud fra, hvad der i det lange løb er bedst for borgeren og det er ikke nødvendigvis det, borgeren selv synes er den bedste løsning. Den kommunale beskæftigelsesmedarbejder i jobcentret beskriver det på følgende måde:

"Borgeren – en afklaring af borgeren. Det er at hjælpe dem det næste stykke hen. Det er at være tilfreds med de små mål, de når. Hvis jeg kan løfte én 10 cm., så er det dét. (...) De kommer fra nogle belastede familier og har aldrig haft en voksen at spille bold op ad.

Det er jo fedt at få kontakt med sådan en borger. Det kan godt være, de kommer og råber og skriger af mig og skælder mig ud og synes jeg er dum og grim og alt muligt. Men det bedste, det er, at når de går herfra, så får du et knus af dem og det gør du, fordi de gerne vil have den der tætte kontakt. Kan du få én ud, så har du gjort 10 ugers arbejde og det er jo fedt og så nogle gange kommer de jo lige ind bagefter og siger hej. Det er jo fint.”⁶⁷

Beskæftigelsesmedarbejderne er dem af de ansatte på jobcentret, der umiddelbart har den tætteste kontakt til borgeren, når vedkommende er i kontakt med jobcentret. Men også jobcentrets kommunale virksomhedskonsulenter har kontakt med borgeren i processen med at få den ledige matchet med en egnet virksomhed. Den kommunale virksomhedskonsulent formulerer succeskriteriet for sit daglige arbejde med at matche borgere og virksomheder således:

”Det er helt afgjort hvis en borger efter et stykke tid ligesom siger: ”det her – det er jo lige mig” og når man har haft en borger i systemet måske i 5-6 år og så vedkommende bider sig fast på arbejdsmarkedet, så er det svært at få hænderne ned. Det sker altså ind i mellem og det er nok det, der holder liv i os, vil jeg sige. Det er et menneskes fremtid og liv og det har så utroligt meget at sige, så at være med til at gøre den forskel, det rykker.”⁶⁸

Virksomhedskonsulenten vægter dermed i høj grad de samme elementer i det daglige arbejde, som beskæftigelsesmedarbejderen gjorde, nemlig borgerens udvikling og muligheder for på et tidspunkt at kunne komme ud på arbejdsmarkedet. Det er her værd at bemærke, at virksomhedskonsulenten ikke nævner de virksomheder, som de ledige borgere matches med og som derfor også serviceres i processen. Derfor er fokus, ud fra ovenstående at dømme, klart på den ledige og på at få denne ud på arbejdsmarkedet. Den enkelte borgers eventuelle succeshistorie virker til at være hovedmotivationen, når den kommunale virksomhedskonsulent varetager sine daglige arbejdsopgaver. En anden vinkel, i forhold til hovedmotivationen i det daglige arbejde, kunne have sit udgangspunkt i et ønske om at være med til at hjælpe virksomhederne med at skaffe kvalificeret arbejdskraft, specielt i en periode med et lavt antal ledige. Det faktum at denne vinkel ikke nævnes betyder dog ikke, at virksomhedskonsulenten undlader at prioritere virksomhederne og det at yde en god service overfor dem. Hvis arbejdet med at matche ledige med virksomheder giver positive resultater, vil det stort set altid være til glæde for både den ledige og virksomheden. Virksomhederne skal bruge arbejdskraft, der på en stabil måde kan bestride deres ledige stillinger og de ledige har brug for jobs, som de passer til og kan overskue, for at bide sig fast på arbejdsmarkedet. Succeskriteriet for begge parter er derfor et godt match, som virksomhedskonsulenten altså skal forsøge at finde frem til.

Den administrative kommunale medarbejder, der til dagligt sidder i jobbutikken, peger på vigtigheden i at have de rette redskaber til rådighed og opbakning fra ledelsen. Når det gælder betjeningen af de borgere, der kommer i jobbutikken vægtes det højt, at borgeren har tillid til vedkommende og at man kan snakke om tingene.⁶⁹ Den administrative medarbejders kontakt med borgeren foregår på et lidt andet niveau end beskæftigelsesmedarbejderens og virksomhedskonsulentens og er mere rent servicepræget. Derfor er det ikke overraskende, at der her vægtes nogle lidt andre elementer end borgerens udvikling mod at være tilknyttet arbejdsmarkedet. Generelt set gør det sig gældende for de

⁶⁷ Bilag 1: Interview 1

⁶⁸ Bilag 1: Interview 2

⁶⁹ Bilag 1: Interview 3

kommunale medarbejdere, at de i overvejende grad nævner de eksterne værdier, når de skal beskrive hvilke værdier, de vægter.

De statslige medarbejdere i jobcentret blev ligeledes spurgt, hvad de lægger vægt på i forhold til udførelsen af deres konkrete arbejdsopgaver i det daglige. Dermed er det også muligt at klarlægge de værdier, de statslige vægter i deres dagligdag og om de eventuelt falder sammen med eller adskiller sig fra de værdier, de kommunale medarbejdere pegede på som vigtige for udførelsen af deres arbejdsopgaver.

Når det gælder de statsligt ansatte i jobcentret, tegner der sig et billede af, at de i nogen grad vægter andre faktorer sammenlignet med de kommunale medarbejdere. De statslige medarbejdere og deres fokus er generelt kendetegnet ved i høj grad at vægte den service, de yder både overfor borgerne og virksomhederne. Den ene af de to statslige beskæftigelsesmedarbejdere formulerer sig således:

"Jeg vægter selvfølgelig, at de mennesker jeg har med at gøre, de går herfra og så føler, at de har fået en tilfredsstillende behandling og at man forsøger at behandle alle sammen på den samme måde og at man møder dem hver især der, hvor de er, fordi der er meget forskel på de personer, vi har inde til samtale. Det viser sig jo også nu, at mange af dem vi har inde nu, hvor ledigheder er så lav, har mange andre problemer end egentlig bare det at stå til rådighed. Der er vi selvfølgelig også nødt til at indfinde os på de niveauer og være klar til det. (...) Vi kan jo ligeså godt have ingeniøren, der kommer her, som forventer at få en faglighed, som ligger oppe på det niveau og så kan vi have personen, som har arbejdet i fisken i mange år, der er helt nedslidt og som egentlig ikke kan stå til rådighed og som ingen uddannelse har. Så vi springer meget fra den ene til den anden og de skal jo begge to have en ordentlig vejledning og behandling."⁷⁰

Den anden statslige beskæftigelsesmedarbejder beskriver det på en lignende måde, men gør det dog også klart, at en god og fair behandling af den enkelte borger ikke er ensbetydende med, at denne altid får et ja i forhold til om en given ting lader sig gøre:

"Men jeg tænker også meget over den borger, jeg har inde, ud fra hvad det er for en person og hvad personens muligheder er. Jeg tænker da meget over, hvis det var mig selv, der sad på den anden side af bordet og hvordan jeg gerne ville behandles og hvilken service jeg gerne ville have. Det er ikke sikkert, man altid får ret eller får ja, men at man alligevel synes, at man har fået en ordentlig behandling og en forklaring og en årsag til, hvorfor tingene måske ikke kan lade sig gøre."⁷¹

Udover det at behandle borgerne på en fair og tilfredsstillende måde, peges der også på vigtigheden i at have en vis handlefrihed og kompetence til at træffe beslutninger her og nu. De statslige medarbejdere nævner dermed til forskel fra de kommunale medarbejdere også de interne værdier, som disse medarbejdere lægger vægt på. Den ene af de to statslige beskæftigelsesmedarbejdere formulerer sig således omkring det element:

⁷⁰ Bilag 1: Interview 4

⁷¹ Bilag 1: Interview 5

*"Det er vigtigt, at jeg har den handlefrihed og har de kompetencer til at kunne træffe nogle afgørelser og så er det vigtigt, at jeg befinder mig godt på arbejdspladsen. Men det er i høj grad, at jeg har en frihed til selv at kunne træffe nogle afgørelser. Det synes jeg så også de statslige har i langt højere grad end de kommunale. Der er selvfølgelig altid nogle regler og retningslinjer, der selvfølgelig altid skal være i orden, men at man ud fra det selv kan træffe nogle afgørelser – handlefrihed."*⁷²

Dette fokus på at have en handlefrihed og kunne træffe hurtige beslutninger, er i interviewene ikke nævnt på samme måde af de kommunalt ansatte. Kun den kommunale administrative medarbejder peger på nogle af de samme serviceegenskaber i sit arbejde, hvilket er meget naturligt, da jobbet som administrativ medarbejder i jobbutikken er en mere udpræget servicefunktion end beskæftigelsesmedarbejdernes. Men uanset dette virker det som om, at der er en forskel i, hvordan den kommunale og de statslige beskæftigelsesmedarbejdere betragter deres rolle i arbejdet med borgerne. Det kan meget vel have baggrund i, at de har med to grupper af borgere at gøre, der generelt er meget forskellige. Derfor er forskellen måske også naturlig, men dog værd at bemærke.

Den statslige virksomhedskonsulent peger på en informativ, hurtig og effektiv service overfor virksomhederne, som det afgørende for at have udført et tilfredsstillende stykke arbejde. Det ligger derfor meget på linje med det, beskæftigelsesmedarbejderen peger på i forhold til at kunne træffe beslutninger her og nu:

*"Respektet virksomhederne for det de spørger om og har brug for svar på og at de får et svar rimelig hurtigt uanset, om det er en ledig der skal hjælpes ud i en virksomhedspraktik eller et løntilskud, jamen så lad os se at få det gjort og komme ud og få det lavet rigtigt. Det kan også være virksomheder der ringer og spørger: "vil I godt komme og lære os at bruge job-net, så vi selv kan lægge jobannoncer ind?", jamen hvorfor så vente til næste uge, når det er her og nu, at virksomhederne har et behov. De vil opleve, at servicen fra os er ti gange bedre ved at få hjælpen nu."*⁷³

Hvis disse betragtninger sammenlignes med det, den kommunale virksomhedskonsulent ytrede, bemærkes en væsentlig forskel i, hvad der vægtes i forhold til deres arbejdsopgaver. Denne tendens skal ses i lyset af, at de kommunale og de statslige virksomhedskonsulenter har ret forskelligartede arbejdsopgaver. Hvor de kommunale matcher ledige og virksomheder og har borgeren med ud til virksomheden, består de statsliges arbejde primært i at servicere virksomhederne og informere dem om muligheder og tilbud. Derfor er forskellen mellem, hvad de to virksomhedskonsulenter vægter måske ikke så overraskende, men dog stadig interessant at notere sig.

Generelt tegner der sig et billede af, at der er en forskel i, hvilke ting der vægtes af henholdsvis de kommunale og de statslige medarbejdere i forhold til at udføre et godt stykke arbejde. Hvor stor forskellen er, er svært at sige noget entydigt om på baggrund af de gennemførte interviews. I forlængelse af betragtningerne om visse forskelle i værdier hos de statslige og kommunale medarbejdere, er det interessant at inddrage SFI's undersøgelse af den kommunale og den statslige beskæftigelsesindsats før strukturreformen. Her var en af konklusionerne bl.a. at der umiddelbart før

⁷² Bilag 1: Interview 5

⁷³ Bilag 1: Interview 6

strukturereformens gennemførelse manglede en del i, at ledige, der var lige arbejdsmarkedsparate, fik samme indsats i henholdsvis det kommunale og det statslige system. Undersøgelsen pegede på system- og kulturforskelle mellem den kommunale og den statslige beskæftigelsesindsats som en stor del af forklaringen. Konklusionen i forhold til kultur-problematikken var, at forskellene i kultur og holdninger havde stor indflydelse, fordi de smittede af på sagsbehandlerne praksis og det forklarede noget af forskellen i indsatsen mellem AF og kommunerne. Resultaterne af SFI's undersøgelse er derfor umiddelbart med til at styrke de resultater, analysen her er nået frem til.

7.2 Værdier hos de ansatte og jobcentrets værdier

I dette afsnit er formålet at besvare analysespørgsmål 2, som omhandler værdier hos de ansatte i Jobcenter Hjørring og jobcentrets officielle værdier. Analysespørgsmål 2 er formuleret således:

2. *I hvilken grad oplever medarbejderne i Jobcenter Hjørring, at der er forskel på egne værdier og jobcentrets mere officielle værdier?*

Ligesom forskelle i værdier hos forskellige medarbejdergrupper kan tænkes at udgøre en barriere, kan forskelle mellem medarbejdernes værdier og jobcentrets mere officielle værdier også tænkes at udgøre en barriere. Det kunne f.eks. forekomme, hvis enten de statslige eller kommunale medarbejdere i langt højere grad end den anden gruppe kunne identificere sig med de officielle værdier i jobcentret.

I interviewene tegner der sig generelt et klart billede af, at de kommunalt ansatte i Jobcenter Hjørring oplever, at deres egne værdier stemmer godt overens med de værdier, der vægtes officielt af ledelsen i Jobcenter Hjørring. Den kommunale beskæftigelsesmedarbejder peger på det således:

"Jeg oplever et eller andet sted, at der er en overensstemmelse. Jeg synes, at vi i vores lille gruppe, vi er tre i det her team, vi er jo mere eller mindre selvstående og vi har jo en teamleder, som har enormt meget tiltro til, at vi gør det her og at vi gør det rigtigt og som bakker os op, omkring det vi gør og som også nogle gange er nødt til at sige, at nu skal vi lige passe på os selv, fordi vi gerne vil gøre det godt for de her mennesker. (...) Vi overholder jo det, vi skal. Vi fik jo ros sidste gang af vores jobcenterchef, fordi vi har jo rent faktisk 100 procents aktivering. Vi har selvfølgelig også nogle, som er sygemeldt, men vi har ikke nogle, der går og danderer den af og det handler jo også om, at det jo ikke er hjælp til selvhjælp at lade dem gå og dandere den, fordi de har godt af at komme ud. (...) Vi skal huske, at det ikke kan hjælpe noget, at jeg synes det er synd for mine borgere, at de er i aktivering og så bare lader dem blive hjemme. Så tjener jeg ingen penge til kommunen, det vil sige, at så har jeg heller ikke mulighed for at få en ressource mere herind, når det rigtigt brænder på, så det hænger jo sammen. Jeg synes, at vi har det godt og at vi kører det godt. Nogle gange har vi for mange opgaver, så er vi ved at rykke håret af os selv – det går i bakke dal, men generelt er der overensstemmelse.

Ellers har vi jo munden, vi kan åbne og det er vi ret gode til og det skal da til en gang imellem. Der er jo ingen, der ved, hvad jeg tænker, så jeg er jo nødt til at sige det.”⁷⁴

Den kommunale beskæftigelsesmedarbejder oplever klart, at der er en overensstemmelse og samme opfattelse har den kommunale administrative medarbejder, der heller ikke oplever nogen form for konflikt mellem egne og jobcenterets værdier⁷⁵. En lignende oplevelse har den kommunale virksomhedskonsulent:

”Jeg tror, at det er meget godt i overensstemmelse med hinanden. Man kan sige, at nu har jeg været rundt og høre andre jobcentre hvordan og hvorledes de ligesom fokuserer og det er meget økonomi og sådan noget og det gør vi selvfølgelig også her, men man har alligevel den menneskelige faktor med i billedet her. Det er mit indtryk af det. Selvfølgelig er det et politisk system, vi arbejder under og somme tider må man slå hælene sammen og sige: ”javel, så gør vi det”.”⁷⁶

For to af de statslige medarbejdere tegner der sig ligeledes et billede af, at de værdier de vægter stemmer godt overens med de værdier, jobcentret vægter. En af de statslige beskæftigelsesmedarbejdere fremhæver jævnlige samtaler mellem statslige medarbejdere og den statslige chef og konkluderer, at de vægtede værdier stemmer meget godt med hinanden:

”Det bliver holdt op imod, hvad min statslige chef har af krav til mig og ud fra hvad hun får stillet af krav ovenfra. Det stemmer fint overens. Vi har jævnligt samtaler om, hvordan det går, hvor den enkelte rent faktisk bliver lidt målt på, hvad har man nået og hvad har man ikke nået og ”hvorfor er denne her sag ikke afsluttet?”. Det passer vist meget godt.”⁷⁷

Den statslige virksomhedskonsulent oplever på samme måde en god overensstemmelse og peger på prioriteringen af at kunne servicere som et element, der vægtes af begge parter:

”Jeg synes generelt, der er en god overensstemmelse. Min vigtigste opgave er at servicere og kan jeg ikke handle på det her og nu, så er min chefs holdning også: ”jamen lad os finde ud af det og så kører vi”.”⁷⁸

Der er en enkelt af de interviewede medarbejdere, som giver udtryk for, at der ikke er en klar overensstemmelse mellem egne værdier og jobcentrets. En af de statslige beskæftigelsesmedarbejdere beskriver forskellene på denne måde:

”... Selvfølgelig ønsker jobcentret også i bund og grund, at man behandler sine borgere ordentligt. Nu tænker jeg ikke på jobcentret generelt, men mere på statens del, hvor tingene meget vægter i, om man aktiverer folk til tiden og om rettidigheden hele tiden er overholdt og sådan nogle ting (...) Forventningerne er, at vi aktiverer folk til tiden – rettidigheden, som bliver vægtet rimelig meget og der må jeg nok sige, at jeg ikke lige

⁷⁴ Bilag 1: Interview 1

⁷⁵ Bilag 1: Interview 3

⁷⁶ Bilag 1: Interview 2

⁷⁷ Bilag 1: Interview 5

⁷⁸ Bilag 1: Interview 6

synes, det er den, der har første prioritet. Så det kan nogle gange skabe nogle konflikter. Vi bliver målt og vejret i, hvor meget vi når. De tal bliver trykket ud hver eneste uge og så skal vi ligesom stå til ret og forklare os. Det kan godt irritere mig, for jeg mener ikke, at vigtigheden består i tallene, men i om folk har fået en ordentlig sagsbehandling. Der kan jeg da godt komme i konflikt med mig selv. Det er f.eks. hvis folk om en måned har fået et arbejde og de har allerede en ansættelseskontrakt med og viser mig, men at de skal i aktivering i morgen. Så skal jeg sende dem på et jobsøgningsforløb, fordi de skal søge et job, selvom de om en måned har et job. Det er sådanne ting, jeg synes virkelig – helt ærligt... Det er for mig skørt i hvert fald. Det er først og fremmest brug af vores penge og så synes jeg heller ikke, det er særligt fair overfor den person, man har inde til en samtale. Det er ligesom ikke at tro på, at de har det her arbejde. Det kan godt tænde mig af.”⁷⁹

Beskæftigelsesmedarbejderen oplever på flere områder, at der kan være konflikter mellem egne prioriteter og jobcentrets officielle vægtninger. Det pointeres dog også, at der her tænkes specifikt på værdier vægtet i statens del og ikke i jobcentret generelt.

Overordnet set er der ikke nogen generel tendens i retning af, medarbejderne som helhed som den ene gruppe frem for den anden oplever konflikter mellem egne værdier og officielle værdier i jobcentret. Derfor kan forskelle i værdier på dette niveau ikke umiddelbart betragtes som en barriere. Der skal dog tages et lille forbehold for, at medarbejderne kan have en interesse i ikke at beskrive de store forskelle, da emnet måske for nogle medarbejdere kan have karakter af et lidt ømtåleligt område.

7.3 Værktøjer og ressourcer

Formålet med dette afsnit er at besvare analysespørgsmål 3 angående de værktøjer og ressourcer, de ansatte har til rådighed i deres hverdag. Analysespørgsmål 3 lyder:

3. *I hvilken grad oplever de ansatte, at forudsætningerne for at kunne lave et stykke tilfredsstillende arbejde er til stede i form af tilfredsstillende værktøjer og tilstrækkelige ressourcer?*

Med udgangspunkt i implementeringsaspektet kan konflikter mellem de værktøjer og ressourcer som medarbejderne har til rådighed og de officielt opstillede mål muligvis udgøre en barriere for organisatorisk forandring.

Der tegner sig generelt set et meget blandet billede af, hvordan medarbejderne betegner de værktøjer og ressourcer, de har til rådighed. Beskæftigelsesmedarbejderne på både den kommunale og den statslige side oplever i nogen grad, at værktøjer og ressourcer ikke er tilfredsstillende eller tilstrækkelige i forhold til løsningen af deres arbejdsopgaver. Den kommunale beskæftigelsesmedarbejder beskriver problematikken om manglende værktøjer og ressourcer således:

⁷⁹ Bilag 1: Interview 4

"Nu bryder jeg mig generelt ikke ret meget om forandringer og nu har vi også fået et nyt system, som jeg skal sætte mig ind i – så har jeg tre ting, jeg skal forholde mig til. Jeg mangler en fortløbende journal i mit journalsystem. – Jeg mangler, at jeg hele tiden kan gå ind og se, hvad jeg skrev i går. – Jeg mangler noget ordentlighed, det er dét, jeg mangler. (...) Ressourcerne vi har her til, jamen det er jo aldrig nok. Den der får mere vil have mere – men sådan oplever jeg det ikke. Jeg oplever bare, det ikke er nok fordi, bekendtgørelserne bliver ændret så hurtigt og der bliver stillet så store krav til, hvad vi skal nå. Ressourcerne har ikke flyttet sig og fulgt med i forhold til det vi skal udføre i henhold til lovgivningen, fordi ændringerne sker så hurtigt og Claus Hjort har lavet så mange ændringer, som betyder meget mere arbejde for os. Det er besværligt, når der sker ændringer, fordi vi skal til at omstille hele vores arbejdsgang. Men vi er en myndighed og vi skal udføre denne her opgave og det må vi jo så gøre på bedste vis. Men der er ikke helt harmoni i det. Den kvalitetstid jeg skal bruge til mine borgere, den stjæler jeg efter kl. 15:30, når jeg har fri. Jeg kan ikke nå det i min arbejdstid og det er jeg ikke bleg for at indrømme, at det gør jeg. Jeg gider ikke aflevere noget, der ikke er kvalitet i – både noget beskæftigelsesmæssigt kvalitet men også noget livskvalitet, så jeg må prøve at se, om jeg kan finde ud af noget efter kl. 15:30. Jeg prioriterer altså nogle ting, der er vigtige for mine borgere i mine dagtimer og så må jeg lave skrivearbejdet efter 15:30. Sådan er det – det er dét, jeg prioriterer. (...) I forhold til hvad vi kan give vores borgere, er der jo begrænsede muligheder. (...) Vi har ikke samme muligheder, som borgere i dagpengesystemet har og det er jo klart, fordi deres kontingent går ind åbner mulighed for, at der kan gives noget på VU-godtgørelse og sådanne ting og den mulighed har vores borgere ikke. Men så har vi jo andre muligheder."⁸⁰

Beskæftigelsesmedarbejderen beskriver her konflikter mellem midler og mål på flere forskellige niveauer. Der peges bl.a. på at de kommunale beskæftigelsesmedarbejders borgere ikke har samme muligheder som borgere i dagpengesystemet, men derudover kan problematikken ikke umiddelbart ses som en barriere for den organisatoriske forandring mod en mere integreret beskæftigelsesindsats.

De statslige beskæftigelsesmedarbejdere peger ligesom den kommunale også på problematikker i forhold til værktøjer og ressourcer. En af de statslige medarbejdere fokuserer i den sammenhæng på arbejdsmarkedsportalen som værende et af de problematiske værktøjer:

"Hvis jeg skal sige noget om et af værktøjerne, så er det f.eks. portalen, som der nogle gange går op til otte uger, før den opdateres og det kan nogle gange forringe redskaberne, fordi så ved vi ikke, hvor folk befinder sig henne i deres ledighed. Men det gælder jo både for jobcentrets interesse, for vores interesse og for den lediges interesse. De kan have været ude og optjene timer, men der går op til 8-10 uger, før det registreres i vores system og så skal vi jo faktisk i princippet behandle dem ud fra, hvor de befinder sig i portalen. Så er det jo ikke i jobcentrets interesse, at man får noget på skrift fra a-kassen omkring, at de har optjent en ny dagpengeperiode, fordi egentlig står de forkert inde i systemet og tæller egentlig overordnet, hvis man skal sende noget over til styrelsen, forkert i systemet. Så der er nogle tekniske ting og jeg ved, at det her er

⁸⁰ Bilag 1: Interview 1

indberettet hundredvis af gange, men stadigvæk er der nogle, der ikke snakker sammen.”⁸¹

Den anden af de to statslige beskæftigelsesmedarbejdere peger på et manglende overblik over de juridiske elementer og påpeger at der på det område er sket en væsentlig ændring:

”Ja jeg kan godt mærke en forskel fra dengang det hed AF. Der havde man en jurist, som hele regionen kunne trække på, når der var spørgsmål og ting, der skulle klares den vej. Det har vi ikke længere, så nu er det hvert enkelt jobcenter, som skal finde ud af tingene, hvor der tidligere var én kernejurist, man kunne kontakte og spørge: ”Hvordan er det lige, vi gør i den her situation? – Hvad siger loven, reglerne og forvaltningsret osv.?”. Nu skal vi egentlig selv sidde og finde ud af det, hvor vi i starten havde en kommunal medarbejder, der sad lidt mere og arbejdede med lovtekster, at trække på. Men der er alligevel en forskel på de grupper vi arbejder med. De kommunale borgere og de regler de er under, det er lidt anderledes for dagpengemodtagere. Så der er lidt ændringer. Jeg savner lidt den der enhed, vi havde i Aalborg, som man kunne kontakte og som havde styr på, når der skete ændringer, så vi ikke alle sammen, som nu i dag, skulle sidde og være ajour på alt, hvad der skete.”⁸²

Fælles for virksomhedskonsulenterne og den kommunale administrative medarbejder er, at de alle udtrykker tilfredshed med de værktøjer og ressourcer, de har til rådighed med henblik på at kunne løse deres daglige arbejdsopgaver. Den kommunale medarbejder peger på, at der er rig mulighed for at præge, hvordan ressourcerne bliver brugt:

”Det synes jeg, fordi man får lov til at arbejde meget frit. Det er ikke sådan, at der står en og puster dig i nakken og siger: ”nu skal du gøre sådan og sådan...”. Man har ligesom mulighed for at sadle om, så man hele tiden bevarer fokus, så jeg synes, vi har rig mulighed for at være med til at præge, at ressourcerne bliver brugt på en fornuftig måde. Hvad IT angår, har vi lige fået en masse nyt nu her. Somme tider synes man, at det er lidt for meget – også det skriftlige arbejde, men det er jo en nødvendighed, på den måde det er skruet sammen på, så der er ingen vej udenom. Det er et nødvendigt onde, kan man sige.”⁸³

Der tegner sig generelt set et noget blandet billede af, hvordan medarbejderne på Jobcenter Hjørring oplever tilstrækkeligheden i de værktøjer og ressourcer, de har til rådighed. De problematikker der fra beskæftigelsesmedarbejdernes side peges på i forhold til værktøjer og ressourcer, har ikke umiddelbart karakter af elementer, der udgør barrierer for en organisatorisk forandring mod en mere integreret beskæftigelsesindsats. Derfor må det overordnet konstateres, at de i nogen grad utilstrækkelige værktøjer og ressourcer ikke i denne sammenhæng kan siges at udgøre en barriere for organisatorisk forandring.

⁸¹ Bilag 1: Interview 4

⁸² Bilag 1: Interview 5

⁸³ Bilag 1: Interview 2

7.4 Samarbejdet mellem medarbejderne

Formålet med dette afsnit er at besvare første del af analysespørgsmål 5, der omhandler graden af samarbejde mellem de kommunale og de statslige medarbejdere i jobcentret. Analysespørgsmål 5 lyder således:

5. *I hvor høj grad finder der et integreret samarbejde mellem de kommunale og de statslige ansatte på Jobcenter Hjørring sted...?*

Et øget samarbejde mellem den kommunale og den statslige del af arbejdsmarkedsområdet om de forskellige opgaver og den samlede beskæftigelsesindsatsen som helhed var bl.a. et af de officielle hovedformål med at samle beskæftigelsesindsatsen i de fælles jobcentre. Men som det også fremgår i kapitel 2, er rammerne for et sådant samarbejde relativt brede og uklart definerede. Der er ikke fra politisk side opsat nogen form for krav om et øget samarbejde og derfor er det også i høj grad op til ledelse og medarbejdere i jobcentrene at forholde sig til, hvad et sådant samarbejde skal indeholde og hvordan det skal udvikle sig. Graden af samarbejde i jobcentrene kan være et mål for, hvor omfattende en organisatorisk forandring der egentlig er sket. Det er klart, at en nedprioritering af et tættere samarbejde fra jobcentrenes egen side, de uspecificerede krav til et sådant samarbejde taget i betragtning, vil udgøre den mest markante barriere i forhold til organisatorisk forandring og derigennem en mere integreret beskæftigelsesindsats. Spørgsmålene om værdier, ressourcer og værktøjer må derfor antages at blive mere relevante, hvis det viser sig, at der finder et tæt samarbejde sted og hvis graden af samarbejde viser sig at være minimal, vil disse spørgsmål være mindre afgørende – i hvert fald på kort sigt.

På trods af de uspecificerede krav til udformningen af et tættere samarbejde mellem den statslige og den kommunale del, er det vigtigt at holde fast i, at jobcentrene med strukturreformen rent faktisk har fået mulighed for at prioritere og organisere sig således, at et tættere samarbejde er muligt. Den organisatoriske frihed gør det f.eks. muligt for den statslige chef at varetage den daglige personaleledelse for kommunalt ansatte – og omvendt for den kommunale chef. På samme måde kan medarbejdere i jobcentret udføre myndighedsopgaver på vegne af både stat og kommune og medarbejderne følger så bare de gældende reglerne på det pågældende myndighedsområde.

De interviewede medarbejdere på Jobcenter Hjørring tilkendegiver alle i de gennemførte interviews, at der på jobcentret finder et meget begrænset samarbejde sted mellem de kommunale og statslige medarbejdere. Nogle af medarbejderne kan slet ikke pege på samarbejdsområder og andre peger på nogle få områder, men pointerer samtidig, at samarbejdet ikke fylder meget i det store billede. Den kommunale beskæftigelsesmedarbejder, der arbejder med matchgruppe 1-3, ser samarbejdet som meget begrænset:

”Jeg har ikke så meget samarbejde med den statslige del – det har jeg egentlig ikke. Det er egentlig begrænset, hvad der er at samarbejde om.”⁸⁴

Det samme billede tegner sig hos den kommunalt ansatte virksomhedskonsulent, der beskriver samarbejdet med de statslige medarbejdere således:

⁸⁴ Bilag 1: Interview 1

"Jeg må sige, som tingene er nu her, der ville jeg ikke kunne mærke den store forskel på, om de var her eller om de ikke var her. Men det er jo igen noget med, hvordan organisationen er sat op. Det kan jo godt være, at en ændring af arbejdsopgaver vil medføre, at man er bundet mere op af et tættere samarbejde."⁸⁵

Den kommunale administrative medarbejder peger på, at de i skranken har et udmærket samarbejde mellem de kommunale og de statslige i forbindelse med at servicere borgerne, når de ringer til jobcentret:

"Det er ikke ret meget – ikke lige med den funktion, jeg sidder med. Det er primært kontanthjælps-ansøgere og det har staten ikke noget med at gøre. Men vi kan da godt lære lidt af hinanden. Selvom jeg sidder her i skranken og kun har med kontanthjælp at gøre, så har jeg jo stadig også dem, der ringer ind fra den statslige del, der skal have lagt ferie ind og har forskellige spørgsmål gennem fagforeningen og hvis jeg ikke lige kan svare på det, kan jeg gå ned og spørge. På samme måde har vi også statslige, der tager telefonen, når det er en der hører til den kommunale del, der ringer og skal have råd og vejledning og der kører vi egentligt et meget godt samspil."⁸⁶

De kommunale medarbejdere på Jobcenter Hjørring giver dog generelt set udtryk for, at samarbejdet på tværs af kommunale og statslige strukturer er meget begrænset. Det billede ændrer sig ikke nævneværdigt, når de statslige medarbejders vurdering af samarbejdet tages med i betragtning. De peger dog på flere mindre samarbejdsområder end deres kommunale medarbejdere f.eks. hvis dagpengeberettigede er sygemeldte:

"Det kræver ikke ret meget. Vi har jo alligevel hver vores gruppe at have med at gøre. Kommunen har jo ikke med dagpengeberettigede ledige at gøre, det har de kun, hvis de er sygemeldt. Der kan der så være et samarbejde omkring folk, der er sygemeldte og skal have dem tilbage i dagpengesystemet, men det samarbejde havde vi også tidligere omkring det, så om man er i det samme hus eller ej, det ændrer ikke så meget."⁸⁷

Den anden statslige beskæftigelsesmedarbejder nævner et mindre samarbejde med de udvidede vejledere fra den kommunale side:

"Det kræves sådan set ikke. Jeg har ikke rigtig noget samarbejde med nogen af dem overhovedet. Jeg har det med de kommunale, der hedder de udvidede vejledere. Det er, når vi skal lave offentligt løntilskud, så er der nogle kommunalt ansatte, som er vores kontaktpersoner, som vi henviser den enkelte ledige til, for at finde ud af, hvorhenne der skal laves et offentligt løntilskud. Men det var der også før. Det er jo de samme personer, som dengang vi hed AF. Nu sidder vi bare samlet i huset, så det er selvfølgelig nemmere lige at få fat i dem. Man kan få dem med ned til en samtale, så den ledige ikke først skal kaldes ind igen. Der er et samarbejde med de tre, der sidder med det. Det er da nok hver

⁸⁵ Bilag 1: Interview 2

⁸⁶ Bilag 1: Interview 3

⁸⁷ Bilag 1: Interview 4

dag, jeg har fat i en af dem. Offentligt løntilskud er da et redskab, der er rimelig benyttet. Ellers er der ikke det store samarbejde.”⁸⁸

Det er her værd at bemærke, at de to statslige beskæftigelsesmedarbejdere begge gør opmærksom på, at samarbejdsområderne også eksisterede før de flyttede sammen i jobcentret, så samarbejdet har ikke ændret sig i retning af et tættere samarbejde. Det skal også pointeres, at det er et meget begrænset samarbejde, de to medarbejdere omtaler. På området med virksomhedsservice peger den statslig virksomhedskonsulent også på, at der er mindre områder, hvor der samarbejdes, men igen pointeres det, at det kun fylder lidt i forhold til det store billede:

”Jamen det kan jo være i forbindelse med et virksomhedsbesøg, hvor en virksomhed spørger med noget om arbejdsfastholdelse eller hvordan de får én i flexjob. Så går jeg tilbage og finder en medarbejder her i huset, som har noget med det at gøre og har indblik i det overordnede emne. Det kan også være den anden vej, hvor der er én der kommer og siger: ”Vi har en sag – en revalidend (f.eks.), der skal over i en voksenlærling”. Revalideringen er dem, men voksenlærlingen er os, så der kan vi lave noget fælles. Men det fylder kun en lille del i det store billede.”⁸⁹

Generelt må det på baggrund af medarbejdernes udsagn konkluderes, at der ikke er en særlig høj grad af samarbejde omkring konkrete arbejdsopgaver mellem de statslige og de kommunale medarbejdere i Jobcenter Hjørring. Det manglende samarbejde må siges at være en afgørende barriere for organisatorisk forandring og en mere integreret beskæftigelsesindsats.

Dette resultat styrkes af konklusionen i AKF's rapport "Jobcentrenes ledelse og organisation – erfaringer fra det første år med fælles jobcentre", hvor det konstateres, at arbejdsdelingen mellem de kommunale og de statslige medarbejdere i jobcentrene stort set er, som før reformen blev gennemført.

⁸⁸ Bilag 1: Interview 5

⁸⁹ Bilag 1: Interview 6

8 Barrierer og påvirkning af medarbejderne

Formålet med dette kapitel er igennem analyse og diskussion at besvare anden del af specialets problemformulering. Analysen foretages på samme måde som i forrige kapitel på baggrund af den udarbejdede analyseramme og de analysespørgsmål, der med baggrund i det teoretiske udgangspunkt hænger sammen med anden del af problemformuleringen.

8.1 Værdier, ressourcer og værktøjer – påvirkning af de ansatte

Dette afsnit har til formål at besvare analysespørgsmål 4 omhandlende spørgsmålene om værdier, ressourcer og værktøjer, og hvordan disse spørgsmål påvirker medarbejderne i Jobcenter Hjørring. Analysespørgsmål 4 er formuleret således:

4. I hvilken grad påvirker eventuelle barrierer, herunder spørgsmålet om værdier, værktøjer og ressourcer, medarbejderne på Jobcenter Hjørring?

Den lave grad af samarbejde mellem de statslige og kommunale medarbejdere i Jobcenter Hjørring om en integreret beskæftigelsesindsats, må ud fra analysens første del betragtes for den afgørende barriere for organisatorisk forandring. Dette forklarer også meget godt det forholdet vedrørende problematikken omkring værktøjer og ressourcer samt medarbejdernes og jobcentrets værdier. Disse potentielle barrierer kommer ikke til at gøre sig gælden – muligvis på grund af den lave grad af samarbejde. Det gør den potentielle barriere omhandlende værdier hos de statslige og kommunale medarbejdere på trods af, at analysen viste forskelle i værdier hos de to grupper. Ud fra de ansattes beskrivelser af, hvordan ændringer har påvirket deres arbejdsdag og hvilke udfordringer der eksisterer, tegner der sig da også et klart billede af, at der ikke er ændret meget i deres hverdag.

Den kommunale beskæftigelsesmedarbejder mærker ikke de store ændringer i sin hverdag, men peger dog alligevel på et par mærkbare ændringer, som relaterer til problematikken omkring værktøjer og ressourcer, der dog ikke har noget med et muligt integreret samarbejde at gøre:

”Det ændrer ikke ret meget i min hverdag. Jeg synes da det er dejligt og vi har nogle gode bygninger og nogle gode forhold. Det der er mærkbar i min hverdag, det er en anden borgergruppe og lovgivningen er blevet rigtig stram. Der er blevet flere ting, som vi skal forholde os til. Vi skal registrere mere og har rigtig meget administrativt arbejde, så det er noget man kan mærke, fordi vi også er normeret til flere sager, end vi var i Gammel Hjørring, så den hænger ikke helt sammen.”⁹⁰

⁹⁰ Bilag 1: Interview 1

Den samme betragtning har den kommunale virksomhedskonsulent, der heller ikke ser de store forandringer i sin hverdag:

"Jamen jeg synes stort set ikke, at det påvirker min arbejdsdag. Vi prøver nok sådan at få en dialog i gang omkring den viden, vi hver især har, fordi vi har nogle forskellige indgangsvinkler til virksomhederne og der prøver vi så hele tiden at se, om der ikke er noget vi kan bruge hinanden til osv. Men det er på et meget tidligt stadie – det samarbejde."⁹¹

En af de statslige beskæftigelsesmedarbejdere peger på, at servicen for deres borgere er blevet forringet. Dette var ellers også et af formålene med jobcentrene. Men der peges ikke på noget i forhold til de konkrete arbejdsopgaver:

"Det er igen det, at servicen vi giver, den er blevet forringet. Når man er i et lille hus, tager man mere vare på hinandens arbejdsfunktioner og når vi sidder her i et stort hus, jamen så koncentrerer man sig bare om sin egen funktion. Det vil sige at kunder på tværs, det går man altså ikke ind i de store udredninger omkring og det kunne vi godt gøre før, da vi var i et lille hus med 23 mennesker. Så vidste man godt på kryds og tværs, hvad dét her drejede sig om. Der var mere samhørighed og det giver også en bedre service for kunderne, så på den måde synes jeg, at det er blevet forringet. Personligt synes jeg selvfølgelig, at man skulle vænne sig til at gå fra et lille hus over i et stort hus, hvor der her er mange kollegaer, som man overhovedet ikke har noget forhold til – man kan jo ikke forholde sig til så mange mennesker, så man forholder sig stadig til de 23, som man havde med herover, for dem kender man jo og de kender én."⁹²

Den anden af de statslige beskæftigelsesmedarbejdere tegner et lignende billede af situationen, med små forringelser i hverdagen, der dog ikke er direkte relaterede til de konkrete arbejdsopgaver:

"Det er gået uden problemer, vil jeg sige. Selvfølgelig har der været de indkøringer, men det har jo mere været ting, som ikke lige har fungeret i huset – EDB og sådan nogle ting. Men ellers ikke nogle problemer (...) De ting vi var vant til og de rutiner vi havde, de blev lidt ændret ved, at vi pludselig bare følte som værende en lille del af det kommunale – at det var andre der bestemte. Hvor vi før havde det sådan, at det var hurtigere at træffe en beslutning og tingene blev gjort lidt hurtigere, synes jeg. Hvis EDBen ikke virkede, så havde vi nogle folk, vi hurtigt fik fat i. Nu er det det kommunale, man skal have fat i og jeg synes ikke altid de arbejder så hurtigt, som vi gjorde."⁹³

Den statslige virksomhedskonsulent peger ligesom andre også på, at tingene næsten foregår på samme måde, som før sammenflytningen. Der peges yderligere på, at tiltag mod et tættere samarbejde nok er lettest på virksomhedsområdet:

⁹¹ Bilag 1: Interview 2

⁹² Bilag 1: Interview 4

⁹³ Bilag 1: Interview 5

"Tingene foregår næsten på samme måde nu, som før vi flyttede sammen. Man forsøger selvfølgelig at tilnærme sig og brede tingene ud og lære af hinanden, men det er stadig meget stift – det kommunale – og det er meget grænseopdelt. Vores gruppe som virksomhedskonsulenter er måske der, hvor det bliver lettest at lave nogle tiltag, fordi vi som statslige er ude og lave opsøgende arbejde, har de kommunale muligheder med ud. Det er rimelig nemt at gå til, frem for at skal som statslig beskæftigelsesmedarbejder sætte sig ind i de kommunales regler. Min fordel er så at have været i det kommunale system og kende de ordninger og dermed er det lettere at svare på de spørgsmål, der kommer fra arbejdsgiveren."⁹⁴

Der tegner sig generelt et billede af, at mulige barrierer på medarbejder niveau ikke har påvirket medarbejderne i nogen særlig høj grad. Forskellene i værdier mellem de statslige og de kommunale medarbejdergrupper, ser ikke umiddelbart ud til at påvirke de ansatte i deres hverdag på Jobcenter Hjørring. Den lave grad af samarbejde taget i betragtning, er dette ikke videre overraskende. Barrieren omkring det manglende samarbejde påvirker heller ikke medarbejderne, da barrieren blot medfører, at situationen på mange områder ikke har ændret sig, i forhold til før de flyttede ind på jobcentret.

8.2 Behovet for et mere integreret kommunalt-statsligt samarbejde

Formålet med dette afsnit er at besvare den sidste halvdel af analysespørgsmål 5, der omhandler medarbejdernes vægtning af et integreret samarbejde mellem den statslige og den kommunale del i jobcentret. Sidste del af analysespørgsmål 5 lyder som følger:

5. ...og i hvor høj grad vægter medarbejderne et sådant (integreret) samarbejde?

I første del af analysen fremgik det klart af medarbejdernes tilkendegivelser, at samarbejdet mellem de statslige og de kommunale medarbejdere er meget begrænset og stort set ikke har ændret sig, siden de flyttede sammen i jobcentret. I den sammenhæng er det relevant at betragte medarbejdernes vægtning af et mere integreret samarbejde, da dette kan komme til at have indvirkning på et tættere samarbejde i Jobcentret på længere sigt.

Når fokus rettes på medarbejdernes vægtning af et tættere samarbejde, er medarbejdernes holdninger på dette punkt meget varierede. Den kommunale administrative medarbejder finder det ikke nødvendigt.⁹⁵ Den ene af de statslige beskæftigelsesmedarbejdere erkender, at man kan lære noget af hinanden, men ser heller ikke det store behov for, at medarbejderne skal sætte sammen i jobcentret:

"Selvfølgelig kan man lære noget af hinanden, det synes jeg da helt klart. Men det behøver man ikke bo i det samme hus for at gøre. Det synes jeg ikke er nødvendigt, fordi man kender jo alligevel hinanden i de situationer, hvor man har med folk at gøre, der

⁹⁴ Bilag 1: Interview 6

⁹⁵ Bilag 1: Interview 3

lapper lidt over i forhold til de to systemer. Der er a-kasserne jo også en vigtig brik, så vi er jo sådan set tre.”⁹⁶

Den anden statslige beskæftigelsesmedarbejder giver ligeledes udtryk for, at der ikke er det store behov for samarbejde om de konkrete arbejdsopgaver:

”Der er ikke en hel masse, jeg egentlig synes, jeg kan bruge dem til. Jeg kan selvfølgelig sidde med en borger, hvor man kommer ind på, om personen måske ikke helt er til rådighed og hvad betyder det, hvis vedkommende nu var syg. Men egentlig kan jeg jo bare lægge det fra og sige, at det ikke er mit område, for i min verden, er de borgere jeg har pr. automatik til rådighed, fordi det har deres a-kasse sagt, at de er. Så det er egentlig ikke noget, jeg skal gå ind i. Så ville det være af ren nysgerrighed for at vide, hvad er det egentlig der sker og hvorfor virker det kommunale system for mig så tungt. Men det er ikke noget, jeg har brug for i min hverdag, for det er ikke noget der forventes, jeg overhovedet skal bevæge mig ind på...”⁹⁷

Den kommunale beskæftigelsesmedarbejder peger på, at et eventuelt samarbejde bestemmes ud fra, hvor forskellig lovgivningen er på de to områder. Her ses gerne en harmonisering af lovgivningen, der vil åbne nye muligheder for de borgere, de kommunale beskæftigelsesmedarbejdere har med at gøre:

”Det er jo lovgivningen, der bestemmer det. Så længe der er forskelligheder i lovgivningen, så længe er der forskelligheder i vores arbejdsområder. De statslige medarbejdere arbejder anderledes, end vi gør. Hvis én af deres borgere ikke gider møde ind, så sender de bare besked til a-kassen og så har de ikke mere med det at gøre. Hvis én af deres borgere har det skidt, så henviser de også til lægen. De skriver ikke så meget omkring det psykosociale, som vi gør her. Jeg ved godt, vi er et beskæftigelsesafsnit, som udelukkende skal kigge på beskæftigelse, men mennesker som helhed skal vi i hvert fald også kigge på. Man kan ikke altid sige, det at anvise et job til en borger er lykken, fordi der er nogle ting, vedkommende ikke kan lige nu, som man skal kunne, for at få et job. Der arbejder vi meget anderledes. Jeg har jo alt omkring en borger. Jeg har også kompetencen til at indstille til træk og til stop og rådighedsvurderer. De rådighedsvurderer også, men vi sidder og arbejder på en lidt anden måde. Men jeg ville ønske, man ville lave en harmonisering, fordi det vil åbne nogle muligheder for vores borgere. Det vil åbne mulighed for at give dem kurser, som kan opkvalificere dem og at have de midler, til at kunne gøre de her ting, der er relevant at gøre, det ville jeg rigtig gerne. Så ville du højne kvaliteten lidt mere.”⁹⁸

Når det kommer til et tættere samarbejde mellem virksomhedskonsulenterne, peger den kommunale virksomhedskonsulent på nødvendigheden i både at vide lidt om det hele men også være specialiseret i forhold til nogle opgaver:

”Efter at vores organisation er blevet væsentlig større end tidligere, så tror jeg, at virksomhederne vil få mere ud af, at vi er mere specialiserede indenfor hver vores

⁹⁶ Bilag 1: Interview 4

⁹⁷ Bilag 1: Interview 5

⁹⁸ Bilag 1: Interview 1

område. Men når det så er sagt, er det også vigtigt, at vi hver især ved lidt om det hele, så virksomhederne ikke bliver bombarderet med konsulenter, der kommer med hver deres lille område. Vi er nødt til at vide stort set alt, altså vide lidt om det hele, men så kan vi specialisere os indenfor visse områder. Men vi kan da lære en masse af de statslige i forhold til virksomhedsselen, hvor de så modsat måske kan lære en masse af os om det socialfaglige. Der er rigtig stor forskel.”⁹⁹

Den statslige virksomhedskonsulent mener, at det ville være ideelt at slå det hele sammen og forenkle organisationen, men peger samtidig på, at det hele i så tilfælde skal op på deres niveau (det statslige niveau):

”Lige nu virker det jo sådan, at vi er kommet under ét tag, men vi har stadig hver vores specifikke områder og to ledelser. Det ideelle for mig ville være, at vi slog det hele sammen og forenkler organisationen og har én ledelse. Men det skal være indenfor de rammer vi har og ikke inden for de kommunale. Vi ved da godt, at vi sikkert bliver kommunale på et tidspunkt, vi fylder jo ikke så meget i forhold til dem, men det skulle jo gerne blive hevet op på vores niveau.”¹⁰⁰

Overordnet set er holdningen til hvordan et samarbejde mellem de kommunale og de statslige medarbejdere skal fungere meget delte. Der tegner sig ikke et billede af, at henholdsvis statslige eller kommunale medarbejdere i højere grad end de andre vægter et tættere samarbejde.

⁹⁹ Bilag 1: Interview 2

¹⁰⁰ Bilag 1: Interview 6

9 Konklusion

Formålet med dette kapitel er at opsummere og konkludere på den sammenfattende analyse og dermed besvare den udarbejdede problemformulering. Der konkluderes samlet på problemformuleringen i sin helhed og kapitlet afsluttes med en perspektiverende del.

9.1 Barrierer for organisatorisk forandring og påvirkning af medarbejderne

Dette afsnit har til formål at besvare problemformuleringen omhandlende barrierer for organisatorisk forandring i forbindelse med integrationen af den kommunale og den statslige beskæftigelsespolitik og eventuelle barrierers påvirkning af medarbejderne.

En af de hovedkonklusioner der kan drages med baggrund i specialets analyse er, at et samarbejde om en mere integreret beskæftigelsesindsats mellem kommunale og statslige medarbejdere i Jobcenter Hjørring ikke er opnået. De ansatte på jobcentret beskriver enten samarbejdet om konkrete arbejdsopgaver som værende på et næsten ikke eksisterende niveau eller som værende på et relativt beskedent niveau og i øvrigt uændret i forhold til før sammenflytningen. Flere medarbejdere tilkendegiver, at de sidder med præcis de samme arbejdsopgaver som før sammenlægningen og at der reelt ikke er det store at samarbejde om. Strukturen og arbejdsdelingen i jobcentret nødvendiggør med andre ord ikke en særlig stor grad af samarbejde om beskæftigelsesindsatsen. Ud fra det billede, der her tegnes af samarbejdet og rammerne for et samarbejde, må det med udgangspunkt i det implementeringsanalytiske perspektiv konkluderes, at medarbejderne ikke umiddelbart har de store muligheder for at samarbejde på tværs af de statslige og kommunale strukturer i jobcentret. I den sammenhæng kan det bemærkes, at medarbejdernes vægtning af et tættere samarbejde mellem de statslige og de kommunale ansatte i Jobcenter Hjørring er meget forskellig. Nogle medarbejdere ser ikke nogen begrundelse for et mere integreret samarbejde, mens andre ser fordele ved at integrere organisationen og samarbejdet yderligere. Der tegner sig ikke et billede af, at de statslige medarbejdere i højere grad vægter et tættere samarbejde end de kommunale medarbejdere eller omvendt. Men baggrunden for det manglende samarbejde skal i første omgang sandsynligvis findes på et andet niveau i implementeringen end medarbejdernes. Det kunne være politikformuleringsprocessen eller den organisatoriske adfærd.

Et af hovedelementerne i analysen af problemstillingen omkring barrierer for organisatorisk forandring, er fokuset på kultur og værdier. I den sammenhæng tegner der sig et klart billede af, at der eksisterer visse forskelle i, hvilke værdier der vægtes af de ansatte i Jobcenter Hjørring på henholdsvis den kommunale og den statslige side. Dette kommer både til udtryk, når medarbejderne udtrykker sig omkring anvendte interne værdier og eksterne værdier. Hvad de eksterne værdier angår, tegner der sig et klart billede af, at de kommunale og statslige medarbejdere vægter forskellige værdier. De statslige medarbejdere peger på en god service overfor borgerne, forstået på den traditionelle måde med en ordentlig og fair behandling, og en god og effektiv service i forhold til virksomhederne, som nogle af de vigtige elementer i forhold til varetagelsen af deres arbejdsopgaver. Medarbejdere på den

kommunale side beskriver ikke på samme måde den traditionelle service overfor borgerne, men mere vigtigheden i selve det at få den enkelte borger ind i en proces, der på sigt kan få denne ud på arbejdsmarkedet. Når det gælder arbejdet med at matche ledige og virksomheder, er det primære fokus også rettet mod den ledige og vigtigheden i at få den ledige ind i en positiv proces. De interne værdier berøres også af specielt de statslige medarbejdere, der lægger vægt på, at de har kompetencer til at træffe beslutninger her og nu, i modsætning til de kommunale ansatte, som ikke berører dette element. Det må derfor konkluderes, at der, ud fra denne undersøgelse og den udvalgte case at dømme, tegner sig et billede af, at de statslige og kommunale medarbejdere i nogen grad vægter forskellige værdier. Dette skal selvfølgelig ses i lyset af, at de statslige og kommunale beskæftigelsesmedarbejdere har med to forskellige grupper af borgere at gøre og at de statslige og kommunale virksomhedskonsulenter har forskelligartede opgaver i forbindelse med arbejdet med virksomhederne. Men uanset disse forhold er iagttagelsen interessant og forskellene i hvilke værdier der vægtes kan udgøre en potentiel barriere i forbindelse med den organisatoriske forandring og ambitionen om en mere ensartet og integreret beskæftigelsesindsats. En konsekvens af det manglende samarbejde mellem de to grupper er dog, at medarbejderne ikke påvirkes nævneværdigt af værdiproblematikken i deres arbejdsdag. Derfor udgør forskellene i værdier næppe en reel barriere i forhold til den organisatoriske forandring.

Der er imidlertid ikke noget, som peger i retning af, at medarbejderne på Jobcenter Hjørring generelt oplever, at der er en væsentlig forskel, på de værdier de selv vægter i forbindelse med deres arbejdsopgaver og så de værdier de oplever, der mere officielt lægges vægt på i jobcentret. Fem ud af de seks interviewede oplever, af deres egne værdier stemme godt overens med de værdier, der prioriteres af jobcentret og ledelsen. Kun en enkelt statslig beskæftigelsesmedarbejder finder, at der i det daglige arbejde kan være en konflikt mellem egne værdier og de værdier, der vægtes fra officiel side og af ledelsen i jobcentret. Der er altså ikke tale om, at henholdsvis de statslige eller de kommunale medarbejdere samlet set eller hver for sig oplever en forskel på egne og jobcentrets værdier. Derfor udgør forskelle i værdier på dette niveau ikke en barriere i den aktuelle situation og påvirker derfor overordnet set heller ikke medarbejderne.

Der er stor forskel på, hvorvidt de ansatte på Jobcenter Hjørring er tilfredse med både de ressourcer og de værktøjer, de har til rådighed med henblik på at kunne håndtere de daglige opgaver. De problematikker der fra beskæftigelsesmedarbejdernes side peges på i den sammenhæng, har ikke umiddelbart karakter af elementer, der udgør barrierer for en organisatorisk forandring med henblik på en mere integreret beskæftigelsesindsats. Derfor må det overordnet konkluderes, at de i nogen grad utilstrækkelige værktøjer og ressourcer ikke i denne sammenhæng kan siges at udgøre en barriere for organisatorisk forandring. Problematikken påvirker dog alligevel i nogen grad medarbejderne på forskellige niveauer.

9.2 Perspektivering af resultaterne

Denne perspektiverende del af konklusionen har til formål at diskutere styrken i besvarelsen af den udarbejdede problemformulering. Resultaterne tilvejebragt i analysen perspektiveres i lyset af den anvendte teori, den anvendte metode og resultater fra anden forskning.

De to vigtigste hovedkonklusioner i dette speciale er 1) at den primære barriere for organisatorisk forandring i form af en mere integreret beskæftigelsesindsats er manglende samarbejde mellem de kommunale og de statsligt ansatte og 2) at der er forskelle i hvilke værdier henholdsvis de statsligt og kommunalt ansatte vægter, men denne forskel påvirker ikke medarbejderne nævneværdigt i deres arbejdsdag, hvilket må siges at være en relativ logisk konsekvens af det manglende samarbejde. De to teoretiske udgangspunkter har vist sig at være meget anvendelige og gode til at komplimentere hinanden i forbindelse med analysen af den valgte problemstilling.

Implementeringsaspektet giver således to bud på, hvorfor der ikke finder en mere integreret indsats sted i jobcentret i form af politikformuleringen og de rammer politikerne har opsat i lovgivningen for et integreret samarbejde og den organisatoriske adfærd og den ramme ledelsen i jobcentret opsætter for de ansatte og måden hvorpå mulighederne i lovgivningen udnyttes eller fravælges. Det organisationskulturelle perspektiv og fokuset på forskelle i værdier belyser nogle interessante forhold omkring hvad medarbejdergrupperne vægter og blot fordi forskellen i værdier hos henholdsvis de statslige og de kommunale medarbejdere ikke bliver afgørende grundet det manglende samarbejde, er det fortsat en interessant betragtning.

I forhold til implementeringsaspektet kunne det være interessant at inddrage ledelsen i Jobcenter Hjørring med henblik på bedre at kunne belyse baggrunden for det manglende samarbejde og udvide fokus i analysen til i højere grad at sætte fokus på politikformuleringsprocessen og den organisatoriske adfærd. AFK's rapport om jobcentrenes ledelse og organisation giver et godt indblik i nogle af de forhold, der kan påvirke samarbejdet i jobcentrene og derfor kan være interessante at betragte. Der fokuseres både på jobcentrenes argumentation for en funktionsopdelt organisation og på omstændigheder og vilkår som centrene ikke har direkte indflydelse på som f.eks. forskellig udmøntning af love.

Valget af casestudie som metodisk design har overordnet set fungeret godt og givet et godt indblik i dybden specielt i forhold til værdiproblematikken. Jobcenter Hjørring er udvalgt på baggrund af kriterier, der gør casen til en rimelig typisk/generel case. Derfor kan det med visse forbehold antages, at resultaterne af casestudiet kan være udtryk for en generel tendens i jobcentrene, men det er svært at sige noget generelt om barrierer for organisatorisk forandring i jobcentrene på baggrund af resultaterne fra en enkelt case. Til gengæld kan resultater fra anden anvendt forskning være med til at styrke eller svække besvarelsen og resultaterne tilvejebragt på baggrund af denne analyse. I den sammenhæng må det konkluderes, at resultater fra anden forskning er med til at styrke hovedkonklusionerne i denne besvarelse. Dette gør sig både gældende i forhold til problematikken omkring forskellige værdier hos de to medarbejdergrupper og i forhold til det manglende samarbejde mellem de to medarbejdergrupper.

Resultaterne af SFI's undersøgelse af den kommunale og den statslige beskæftigelsesindsats før strukturreformen konkluderer bl.a., at der eksisterer system- og kulturforskelle i forhold til den kommunale og den statslige beskæftigelsesindsats og at forskellene i kultur og holdninger har stor indflydelse på forskellen i indsatsen mellem AF og kommunerne. Disse resultater er med til at styrke konklusionen i forhold til spørgsmålet om forskelle i værdier hos de statslige og kommunale medarbejdere.

En anden rapport om jobcentrenes ledelse og organisation, udarbejdet af AKF, konkluderer bl.a., at jobcentrene generelt set har bevaret den tidligere organisatoriske opdeling, hvilket betyder at medarbejderne så vidt muligt har beholdt deres tidligere arbejdsopgaver. Det konkluderes endvidere at visionen, om en ny opgavefordeling i jobcentrene og medarbejdere som behersker opgaver på tværs af de to sektorer, således ikke er blevet til virkelighed. Der har derudover vist sig at være en synlig forskel i praksis på områder, hvor der er sammenfald af målgrupper. Resultaterne af AKF's rapport er med til at styrke denne besvarelse både hvad angår værdi- og kulturproblematikken og aspektet omkring det manglende samarbejde.

Litteraturliste

Bøger

- **Christensen**, Tom m.fl. (2004)
"Organisasjonsteori for offentlig sektor"
Universitetsforlaget 2004
- **Christiansen**, Peter M. & Michael B. Klitgaard (2008)
"Den utænkelige reform"
Syddansk Universitetsforlag 2008
- **Jacobsen**, Dag I. & Jan Thorsvik (2002)
"Hvordan organisationer fungerer – Indføring i organisation og ledelse"
Hans Reitzels Forlag
- **Maaløe**, Erik (2002)
"Casestudier a fog om mennesker I organisationer"
Akademisk Forlag A/S 2002
- **Parsons**, Wayne (1995)
"Public Policy"
Edward Elgar 2001
- **Pedersen**, Jesper S. & Jesper S. Sørensen (1989)
"Organisationskultur i teori og praksis"
Frederiksberg Bogtrykkeri, 1994
- **Robbins**, Stephen P. (1990):
"Organization Theory – Structure, Design an Applications"
Prentice-Hall International, Inc.
- **Schein**, Edgar H. (1985)
"Organizational Culture and Leadership"
Jossey-Bass Inc., Publishers
- **Winter**, Søren (1994)
"Implementering og effektivitet"
Forlaget System A/S 1994

Rapporter og artikler

- **Andersen**, Niels Åkerstrøm & Niels Thyge Thygesen
"Styring af styringsværktøjer"
Link: <http://www.kbhbase.kk.dk/kbhbase/politik.nsf/url/9-2002-4>
- **Bredgaard**, Thomas & Flemming Larsen (2007)
"Jobcentre i spændingsfeltet mellem stat og kommune"
Social Årsrapport 2007, CASA og Socialpolitisk Forening
Socialpolitisk forlag
- **Eskelinen**, Leena (AKF), (2008)
"Jobcentrenes ledelse og organisation"
AKF 2008
- **Jørgensen**, Henning (2006)
"Arbejdsmarkedsmarkedspolitikens fornyelse"
LO & FTF, 2006
- **Mouritzen**, Poul Erik (2004)
"Strukturreformen som en skraldespand"
Administrativ debat No. 4, 2004
- **SFI** – Det nationale forskningscenter for velfærd (2008)
"Statslig og kommunal beskæftigelsesindsats"
Schultz Grafisk A/S

Internet

- **Arbejdsmarkedsstyrelsen**: www.ams.dk
- **Beskæftigelsesministeriet**: www.bm.dk
- **Beskæftigelsesregion Nordjylland**: www.brnordjylland.dk
- **Dansk Arbejdsgiverforening**: www.da.dk
- **Jobindsats.dk**: www.jobindsats.dk
- **Velfærdsministeriet**: www.im.dk

Barriers to organizational change - Jobcenter Hjørring

Summary

The objective for this master thesis was to find and analyse barriers to organizational change in the Danish labour market administration – organizational change that was meant to lead towards a more integrated labour market effort. Furthermore the objective was to look at how potential barriers affect the employees in their workday at the new labour market administration centres (jobcentrene).

Focus on the Danish labour market administration is due to the structure reform (struktureformen) passed by the Danish parliament in June 2004. In January 2007 the local and the governmental labour market administrations moved to the same locations in the new joint centres. The main goal was to be able to create a more integrated labour market effort. However in the majority of the centres there were two separate directions working side by side - not exactly the picture of a classic integrated organisation. But the centres were given some possibilities in terms of organizing the centres in a way that would lead to further integration in the labour market effort.

The theoretical approach used in the analysis is based on a organizational perspective with focus on culture and values and a policy perspective with focus on the implementation process. The two perspectives are meant to compliment each other in terms of analysing the complex of the chosen problem. The analysis is based on a case study with Jobcenter Hjørring as the chosen case. In terms of the empiric data used in the process, the analysis is primarily based on six interviews carried out with both local authority employees and government employees at Jobcenter Hjørring.

The conclusion for this master thesis is that the expected collaboration between the local authority employees and the government employees has not been reached. There are differences in the culture and values between the two groups but the differences doesn't seem to affect the employees a lot in their workday. This can be seen as a consequence of the missing collaboration. At the same time there are no sign of conflict between values prioritized by the employees and values weighted more officially by Jobcenter Hjørring. Another conclusion is that some of the employees are satisfied with both tools and resources needed in order to handle their daily tasks while others are not.

Missing collaboration is the main barrier for not reaching the integrated effort in the administration centre and therefore the labour market effort can hardly be described as an integrated effort.

Bilag 1: Interview

Dette bilag (Bilag 1) indeholder den interviewguide, som interviewene med ansatte på Jobcenter Hjørring er foretaget på baggrund af samt udskrift af de gennemførte interviews. Overvejelser omkring både foretagelse af interviews og udarbejdelse af de konkrete spørgsmål er at finde i specialets kapitel 5 og 6.

Interviewguide

Indledende spørgsmål

1. Er du kommunalt eller statsligt ansat?
2. Hvor arbejdede du før Jobcenter Hjørring blev en realitet?
3. Hvor lang tid har du været ansat ved kommunen/staten?
4. Hvad er din(e) arbejdsopgave(r) på jobcentret?

Ændringer og udfordringer som følge af sammenflytningen

5. Hvis du skal pege på én eller flere ting, hvad er så den eller de mest mærkbare ændringer i din arbejdshverdag, hvis du sammenligner din nuværende hverdag med den før sammenflytningen?
6. Hvordan påvirker denne eller de ændringer dig specifikt i din hverdag?
7. Hvad føler du, den største udfordring, for dig personligt, har været i forbindelse med sammenflytningen og de ændringer den medførte?

Værdier

8. Hvad er vigtigt for dig, for at du kan sige, at du har udført et godt stykke arbejde? (konkrete eksempler)
9. Oplever du, at der er forskel på, hvad du selv og jobcentret vægter i forhold til hvornår, der er udført et godt stykke arbejde? (Hvis ja, uddyb)

Værktøjer og ressourcer

10. Synes du, at de værktøjer og ressourcer, du har til rådighed i din hverdag, giver dig mulighed for, at udføre dine arbejdsopgaver til din egen tilfredsstillelse?
11. Oplever du, at de værktøjer og ressourcer, du har til rådighed i din hverdag, giver dig mulighed for, at udføre dine arbejdsopgaver til jobcentrets tilfredsstillelse?

Samarbejdet mellem medarbejderne i Jobcenter Hjørring

12. I hvilket omfang kræves der af dit arbejde, at du arbejder sammen med medarbejdere fra den kommunale/statslige del af organisationen i jobcentret? (Beskriv konkrete situationer)

Hvis der finder et samarbejde sted:

13. Hvad synes du præger samarbejdet i disse situationer? (Begrund)

14. Hvordan vurderer du behovet for, at der finder et samarbejde sted mellem kommunale og statslige medarbejdere i Jobcenter Hjørring? (i forhold til udførelse af konkrete arbejdsopgaver)

Interview 1

(kommunal beskæftigelsesmedarbejder)

Indledende spørgsmål

Er du kommunalt eller statsligt ansat?

Kommunalt ansat.

Hvor arbejdede du før Jobcenter Hjørring blev en realitet?

Gammel Hjørring Kommune.

Hvor lang tid har du været ansat ved kommunen/staten?

3 år i Hjørring Kommune.

Hvad er din(e) arbejdsopgave(r) på jobcentret?

Det er kontanthjælp match 1-3, dem man siger, der har få barrierer i forhold til arbejdsmarkedet, så det er den gruppe borgere, jeg sidder med her. Det er jo delt op her i kommunen. Størstedelen af den gruppe vi arbejder med er match 3 og den skiller jo ved match 3 og 4, så der har vi alligevel nogle gråzone-sager, hvor vi er ude i en længere afklaring. Den vipper lidt her.

Ændringer og udfordringer som følge af sammenflytningen

Hvis du skal pege på én eller flere ting, hvad er så den eller de mest mærkbare ændringer i din arbejdshverdag, hvis du sammenligner din nuværende hverdag med den før sammenflytningen?

Hvis vi skal prøve at tage arbejdsopgaven, så synes jeg, at vi er normeret til mange flere borgere end vi rent faktisk var i Gammel Hjørring Kommune. Det er det stigende sags antal med den gruppe borgere vi sidder med, som har problemer udover ledigheden og som ikke er umiddelbare – den er vanskeligere. Vi arbejder ikke så hurtigt med at få borgerne ud og vi er begyndt at arbejde meget procesorienteret, fordi det er det, det hænger sammen med. Vi kan ikke anvise vores borgere et job i morgen. Det kan vi måske om en måned, når de har lært at stå op til vækkeuret og de der ting, så det er meget procesorienteret, vi arbejder. Der er også sket en ændring fra de gamle kommunestrukturer, hvor vi også sad med ydelsesdelen. I dag er ydelsesdelen skilt fra, så det er også en anden arbejdsproces, man skal indgå i der, hvor vi før i tiden også lavede kontanthjælpsansøgninger og sad med bevillinger og afslag og gjorde alting. I dag er vi mere centreret omkring det beskæftigelses rettede. I dag er vi også adskilt fra vores borgere. Jeg arbejdede på det gamle gasværk, hvor vi rent faktisk havde borgerne omkring os. Det gav en anden måde at arbejde på, hvor du her er længere væk fra din borger. Jeg kan godt lide at være tæt på min borger, fordi det gør, at man kan nå at samle mange ting op. Der er blevet større afstand og det synes jeg faktisk er synd, for det er også den der lidt mere projektorienterede del, den synes jeg også er rigtig spændende. Personalemæssigt må vi jo sige, at vi er steget. Ja hvor mange var vi dernede? – 30 og her er vi 170 og det er staten med i, så det er jo blevet rigtig rigtig stort.

Hvordan påvirker denne eller de ændringer dig specifikt i din hverdag?

Det ændrer ikke ret meget i min hverdag. Jeg synes da det er dejligt og vi har nogle gode bygninger og nogle gode forhold. Det der er mærkbar i min hverdag, det er en anden borgergruppe og

lovgivningen er blevet rigtig stram. Der er blevet flere ting, som vi skal forholde os til. Vi skal registrere mere og har rigtig meget administrativt arbejde, så det er noget man kan mærke, fordi vi også er normeret til flere sager, end vi var i Gammel Hjørring, så den hænger ikke helt sammen.

Hvad føler du den største udfordring, for dig personligt, har været i forbindelse med sammenflytningen og de ændringer den medførte?

Der er jo altid nogle ting, når der sker en fusion og det har jeg jo også prøvet før i min tid og det er jo noget med systemer. Jeg hader forandringer og gider ikke sætte mig ind i et nyt system – jeg kan ikke finde ud af det. Det er virkelig en udfordring for min tålmodighed og en udfordring for mine kollegaer, at holde mig ud i de perioder, hvor vi implementerer et nyt system. Der har været nogle forandringer og bekymringer for, at der kan være en masse borgere, der kan falde ud. Det bryder jeg mig ikke rigtigt om og lægger bestemt heller ikke skjul på det. Det har været en udfordring og en krævende én, for jeg skulle lige trække lidt på min tålmodighed. Rent socialt har det da også været en udfordring at komme til så stort et sted, hvor der er mange nye ansigter og hvordan skulle samarbejdet gå mellem stat og kommune – hvad var de for nogle størrelser og hvad var vi for nogle størrelser og hvordan kan vi bruge hinanden i vores dagligdag. Det er nok begrænset, hvor meget vi bruger hinanden i vores dagligdag, men vi trækker i hvert fald på deres kompetencer i forhold til arbejdsmarkedsportalen. Det er de rigtig gode til og det er vi mindre gode til – igen IT... Men jeg kan også godt se en harmonisering, den er begyndende – også lovgivningsmæssigt og det tror jeg faktisk ville være rigtig godt. I dag kan jeg også se, i nogle af de bekendtgørelser der ligger, at det også åbner muligheder for nogle af mine borgere.

Værdier

Hvad er vigtigt for dig, for at du kan sige, at du har udført et godt stykke arbejde? (konkrete eksempler)

Borgeren – en afklaring af borgeren. Det er at hjælpe dem det næste stykke hen. Det er at være tilfreds med de små mål, de når. Hvis jeg kan løfte én 10 cm., så er det dét. Vi har jo også nogle borgere, hvor forældrene er blevet afklaret til pension og de har været svære at løfte, fordi de ikke har haft de muligheder, som vi havde, da vi var børn. De har ikke lært de almene ting. De kommer fra nogle belastede familier og har aldrig haft en voksen at spille bold op ad. Det er jo fedt at få kontakt med sådan en borger. Det kan godt være, de kommer og råber og skriger af mig og skælder mig ud og synes jeg er dum og grim og alt muligt. Men det bedste, det er, at når de går herfra, så får du et knus af dem og det gør du, fordi de gerne vil have den der tætte kontakt. Kan du få én ud, så har du gjort 10 ugers arbejde og det er jo fedt og så nogle gange kommer de jo lige ind bagefter og siger hej. Det er jo fint.

Oplever du, at der er forskel på, hvad du selv og jobcentret vægter i forhold til hvornår, der er udført et godt stykke arbejde? (Hvis ja, uddyb)

Jeg oplever et eller andet sted, at der er en overensstemmelse. Jeg synes, at vi i vores lille gruppe, vi er tre i det her team, vi er jo mere eller mindre selvkørende og vi har jo en teamleder, som har enormt meget tiltro til, at vi gør det her og at vi gør det rigtigt og som bakker os op, omkring det vi gør og som også nogle gange er nødt til at sige, at nu skal vi lige passe på os selv, fordi vi gerne vil gøre det godt for de her mennesker. Så jeg synes, vi i den grad er selvstyrende og vi har i den grad en forståelse for, hvordan vi arbejder – at tingene ikke sker så hurtigt i dag, som de kunne gøre for et år siden, fordi den restgruppe vi sidder med, det er restgruppen. Dem der er kommet ud i uddannelse eller job, det er

dem, der har kunnet klare det med lidt hjælp eller uden hjælp. Nu har vi altså nogle, som ikke kan klare det og bare vi kan flytte dem til noget godt, så jeg synes, der er en stor forståelse. Vi overholder jo det, vi skal. Vi fik jo ros sidste gang af vores jobcenterchef, fordi vi har jo rent faktisk 100 procents aktivering. Vi har selvfølgelig også nogle, som er sygemeldt, men vi har ikke nogle, der går og danderer den af og det handler jo også om, at det jo ikke er hjælp til selvhjælp at lade dem gå og dandere den, fordi de har godt af at komme ud. Det er ikke sikkert, de kan forstå, at man rent faktisk har godt af et socialt liv. Det er ikke vores borgere, der forstår det. Det gider de ikke, men det har de godt af – også den der konsekvens der nogle gange ligger i lovgivningen, fordi vores lovgivning er meget konsekvent og ligger meget op af dagpengeloven. Så når jeg siger, at de skal det her, så skal de det her og så er der ikke noget at ræfle om. Man opnår også en fælles forståelse af, at vi skal huske, vi er en myndighed og tage myndighedskasketten på. Vi skal huske, at det ikke kan hjælpe noget, at jeg synes det er synd for mine borgere, at de er i aktivering og så bare lader dem blive hjemme. Så tjener jeg ingen penge til kommunen, det vil sige, at så har jeg heller ikke mulighed for at få en ressource mere herind, når det rigtigt brænder på, så det hænger jo sammen. Jeg synes, at vi har det godt og at vi kører det godt. Nogle gange har vi for mange opgaver, så er vi ved at rykke håret af os selv – det går i bakke dal, men generelt er der overensstemmelse. Ellers har vi jo munden, vi kan åbne og det er vi ret gode til og det skal da til en gang imellem. Der er jo ingen, der ved, hvad jeg tænker, så jeg er jo nødt til at sige det.

Værktøjer og ressourcer

Synes du, at de værktøjer og ressourcer, du har til rådighed i din hverdag, giver dig mulighed for, at udføre dine arbejdsopgaver til din egen tilfredsstillelse?

Nu bryder jeg mig generelt ikke ret meget om forandringer og nu har vi også fået et nyt system, som jeg skal sætte mig ind i – så har jeg tre ting, jeg skal forholde mig til. Jeg mangler en fortløbende journal i mit journalsystem. – Jeg mangler, at jeg hele tiden kan gå ind og se, hvad jeg skrev i går. – Jeg mangler noget ordentlighed, det er dét, jeg mangler. Jeg synes, det er rigtig godt, at den går ind og gemmer. Vi må aldrig gå ind og rette i en journal, for det er borgernes retssikkerhed. Men jeg kunne godt tænke mig, at den var fortløbende, så jeg hele tiden havde en balance i forhold til, hvad der skete. Men forandringer sker og ting udvikler sig og man skal også være omstillingsparat, jeg er bare ikke så god til det. Jeg kan jo godt se, at der er behov for en udvikling af vores systemer, fordi det er jo ikke kun mig, der skal kunne se noget. Vores organisation er jo politisk styret og det vil jo sige, at de skal også kunne se, hvad der sker. Ressourcerne vi har her til, jamen det er jo aldrig nok. Den der får mere vil have mere – men sådan oplever jeg det ikke. Jeg oplever bare, det ikke er nok fordi, bekendtgørelserne bliver ændret så hurtigt og der bliver stillet så store krav til, hvad vi skal nå. Ressourcerne har ikke flyttet sig og fulgt med i forhold til det vi skal udføre i henhold til lovgivningen, fordi ændringerne sker så hurtigt og Claus Hjort har lavet så mange ændringer, som betyder meget mere arbejde for os. Det er besværligt, når der sker ændringer, fordi vi skal til at omstille hele vores arbejdsgang. Men vi er en myndighed og vi skal udføre denne her opgave og det må vi jo så gøre på bedste vis. Men der er ikke helt harmoni i det. Den kvalitetstid jeg skal bruge til mine borgere, den stjæler jeg efter kl. 15:30, når jeg har fri. Jeg kan ikke nå det i min arbejdstid og det er jeg ikke bleg for at indrømme, at det gør jeg. Jeg gider ikke aflevere noget, der ikke er kvalitet i – både noget beskæftigelsesmæssigt kvalitet men også noget livskvalitet, så jeg må prøve at se, om jeg kan finde ud af noget efter kl. 15:30. Jeg prioriterer altså nogle ting, der er vigtige for mine borgere i mine dagtimer og så må jeg lave skrivearbejdet efter 15:30. Sådan er det – det er dét, jeg prioriterer. Jeg er jo så privilegeret, at det kan jeg bare gøre, men problemet er så bare, hvor henne er det lige, jeg

synliggør det? Fordi det gør jeg jo ikke bare, ved at skrive fleksen på, så synliggør jeg jo ikke, at der er noget. Men det gør jeg jo så ved at råbe højt og det gør jeg ret tit og siger: "nu har vi altså et problem med flere opgaver end vi kan magte. I forhold til hvad vi kan give vores borgere, er der jo begrænsede muligheder. Det er jo en individuel vurdering hver evig eneste gang. Det vi altid skal hænge det op på og sidestille det med, hvis man søger om et kursus, det er: "Er det hurtigst mulige vej til selvforsørgelse at tage et truckcertifikat, når man kan få arbejde i fisken? – Nej, det er det ikke". Nogle gange har jeg det også meget sådan, at hvis en arbejdsgiver brændende ønsker den her medarbejder, så giv dem for pokker det her truckcertifikat – hvorfor er det kommunen, der skal betale? Vi har ikke samme muligheder, som borgere i dagpengesystemet har og det er jo klart, fordi deres kontingent går ind og åbner mulighed for, at der kan gives noget på VU-godtgørelse og sådanne ting og den mulighed har vores borgere ikke. Men så har vi jo andre muligheder. Vi har jo praktikker og vi har også mulighed for løntilskud og mulighed for afklaring ved nogle eksterne tilbud, som kan hjælpe dem, så vi må jo prøve at finde ud af at være lidt kreative herinde og sammensætte et forløb, som passer til borgeren - både med jobsøgning og praktik og andet. Men vi har jo en lovgivning, hvor det ligger fast, hvad vi skal kigger hen imod og hvad der er relevant her og det er selvforsørgelse. Hvis jeg vurderer at: "Det kan godt være, du kunne bruge seks uger på et truckcertifikat, men hvorfor kan du ikke gå ned og tage seks uger i fisken?". Det er den måde, man skal kigge på det på. Det kan godt være, at jeg har en anden idé, men den må jeg holde for mig selv, den kan jeg ikke bruge i mit arbejde. Jeg har en lovgivning, jeg skal læne mig op af og det er jeg ansat til. Sådan er det.

Samarbejdet mellem medarbejderne i Jobcenter Hjørring

I hvilket omfang kræves der af dit arbejde, at du arbejder sammen med medarbejdere fra den kommunale/statslige del af organisationen i jobcentret? (Beskriv konkrete situationer)

Jeg har ikke så meget samarbejde med den statslige del – det har jeg egentlig ikke. Det er egentlig begrænset, hvad der er at samarbejde om.

Hvordan vurderer du behovet for, at der finder et samarbejde sted mellem kommunale og statslige medarbejdere i Jobcenter Hjørring? (i forhold til udførelse af konkrete arbejdsopgaver)

Det er jo lovgivningen, der bestemmer det. Så længe der er forskelligheder i lovgivningen, så længe er der forskelligheder i vores arbejdsområder. De statslige medarbejdere arbejder anderledes, end vi gør. Hvis én af deres borgere ikke gider møde ind, så sender de bare besked til a-kassen og så har de ikke mere med det at gøre. Hvis én af deres borgere har det skidt, så henviser de også til lægen. De skriver ikke så meget omkring det psykosociale, som vi gør her. Jeg ved godt, vi er et beskæftigelsesafsnit, som udelukkende skal kigge på beskæftigelse, men mennesker som helhed skal vi i hvert fald også kigge på. Man kan ikke altid sige, det at anvise et job til en borger er lykken, fordi der er nogle ting, vedkommende ikke kan lige nu, som man skal kunne, for at få et job. Der arbejder vi meget anderledes. Jeg har jo alt omkring en borger. Jeg har også kompetencen til at indstille til træk og til stop og rådighedsvurderer. De rådighedsvurderer også, men vi sidder og arbejder på en lidt anden måde. Men jeg ville ønske, man ville lave en harmonisering, fordi det vil åbne nogle muligheder for vores borgere. Det vil åbne mulighed for at give dem kurser, som kan opkvalificere dem og at have de midler, til at kunne gøre de her ting, der er relevant at gøre, det ville jeg rigtig gerne. Så ville du højne kvaliteten lidt mere.

Interview 2

(kommunal virksomhedskonsulent)

Indledende spørgsmål

Er du kommunalt eller statsligt ansat?

Kommunalt ansat.

Hvor arbejdede du før Jobcenter Hjørring blev en realitet?

Der var jeg i Løkken-Vrå Kommune som virksomhedskonsulent.

Hvor lang tid har du været ansat ved kommunen/staten?

I det kommunale er det siden 1999.

Hvad er din(e) arbejdsopgave(r) på jobcentret?

Det er, at jeg får visiteret nogle kontanthjælpsmodtagere, der for det meste har nogle problemer, der ligger ud over bare det at være ledig og så i den forbindelse få dem motiveret til at komme i gang på arbejdsmarkedet. Det vil sige, at jeg tager ud til en arbejdsgiver, som jeg tror kunne være et match til den person, som jeg har med at gøre og aftaler lidt om hvordan og hvorledes vi griber det an og snakker om skånehensyn osv. Vi prøver på at få den borger ind i en eller anden form for udvikling, sådan så borgeren hele tiden er i en eller anden form for proces, der går i retning af at ville arbejde.

Ændringer og udfordringer som følge af sammenflytningen

Hvis du skal pege på én eller flere ting, hvad er så den eller de mest mærkbare ændringer i din arbejdshverdag, hvis du sammenligner din nuværende hverdag med den før sammenflytningen?

Man kan jo godt mærke, at det er forskellige kulturer, der flytter sammen og man kan også mærke, at man takler forskellige situationer forskelligt i de forskellige kulturer. Bare det rent lovmæssige – tolkninger og måden man fører det ud i livet på er også forskelligt i de forskellige kulturer. Det er mange ting, der ligesom skal smøres sammen til én enhed, men man kan sige, vi har været heldige med, at der er så mange, der ikke har været bange for de forandringer. Så jeg synes da et eller andet sted, vi har formået, at få det positive med i det – det er en kæmpe koldbøtte vi har slået alle sammen. Selvfølgelig er vi ikke færdige med at rulle endnu, men jeg er sikker på, at vi nok skal lande på benene i hvert fald. Men det allernyeste er jo så, at få de statslige med og et eller andet sted, så synes jeg rent organisatorisk, der har vi ikke nogle direkte snitflader overfor hinanden nu her. Der er ikke i organisationen nedskrevet noget eller nogen form for egentlig samarbejde, så det bliver sådan lidt diffust, vil jeg sige og det er meget individuelt, hvordan vi bruger de statslige medarbejdere. Det er sådan lidt på må og få, så jeg kan godt have én måde at samarbejde med dem på og min kollega derinde har en anden måde at samarbejde med dem på. Derfor har det været svært ligesom at sige: "hvordan arbejder I sammen?", fordi der ikke er noget organisatorisk samling på det.

Hvordan påvirker denne eller de ændringer dig specifikt i din hverdag?

Jamen jeg synes stort set ikke, at det påvirker min arbejdsdag. Vi prøver nok sådan at få en dialog i gang omkring den viden, vi hver især har, fordi vi har nogle forskellige indgangsvinkler til

virksomhederne og der prøver vi så hele tiden at se, om der ikke er noget vi kan bruge hinanden til osv. Men det er på et meget tidligt stadie – det samarbejde.

Hvad føler du den største udfordring, for dig personligt, har været i forbindelse med sammenflytningen og de ændringer den medførte?

Det er igen det med de forskellige kulturer og få det til at fungere, der er det væsentlige. Måske ikke engang på det arbejdsmæssige område, men – holdninger – præge hinanden så vi drejer samme vej rundt og får nogle ens indgangsvinkler til de forskellige ting. Der er vi gode til at snakke meget med hinanden om forskellige ting.

Værdier

Hvad er vigtigt for dig, for at du kan sige, at du har udført et godt stykke arbejde? (konkrete eksempler)

Det er helt afgjort hvis en borger efter et stykke tid ligesom siger: "det her – det er jo lige mig" og når man har haft en borger i systemet måske i 5-6 år og så vedkommende bider sig fast på arbejdsmarkedet, så er det svært at få hænderne ned. Det sker altså ind i mellem og det er nok det, der holder liv i os, vil jeg sige. Det er et menneskes fremtid og liv og det har så utroligt meget at sige, så at være med til at gøre den forskel, det rykker.

Oplever du, at der er forskel på, hvad du selv og jobcentret vægter i forhold til hvornår, der er udført et godt stykke arbejde? (Hvis ja, uddyb)

Jeg tror, at det er meget godt i overensstemmelse med hinanden. Man kan sige, at nu har jeg været rundt og høre andre jobcentre hvordan og hvorledes de ligesom fokuserer og det er meget økonomi og sådan noget og det gør vi selvfølgelig også her, men man har alligevel den menneskelige faktor med i billedet her. Det er mit indtryk af det. Selvfølgelig er det et politisk system, vi arbejder under og somme tider må man slå hælene sammen og sige: "javel, så gør vi det". Men alligevel formår man på stedet her, at få de menneskelige faktorer med i det og det er fint.

Værktøjer og ressourcer

Synes du, at de værktøjer og ressourcer, du har til rådighed i din hverdag, giver dig mulighed for, at udføre dine arbejdsopgaver til din egen tilfredsstillelse?

Det synes jeg, fordi man får lov til at arbejde meget frit. Det er ikke sådan, at der står en og puster dig i nakken og siger: "nu skal du gøre sådan og sådan...". Man har ligesom mulighed for at sadle om, så man hele tiden bevarer fokus, så jeg synes, vi har rig mulighed for at være med til at præge, at ressourcerne bliver brugt på en fornuftig måde. Hvad IT angår, har vi lige fået en masse nyt nu her. Somme tider synes man, at det er lidt for meget – også det skriftlige arbejde, men det er jo en nødvendighed, på den måde det er skruet sammen på, så der er ingen vej udenom. Det er et nødvendigt onde, kan man sige.

Samarbejdet mellem medarbejderne i Jobcenter Hjørring

I hvilket omfang kræves der af dit arbejde, at du arbejder sammen med medarbejdere fra den kommunale/statslige del af organisationen i jobcentret? (Beskriv konkrete situationer)

Jeg må sige, som tingene er nu her, der ville jeg ikke kunne mærke den store forskel på, om de var her eller om de ikke var her. Men det er jo igen noget med, hvordan organisationen er sat op. Det kan jo godt være, at en ændring af arbejdsopgaver vil medføre, at man er bundet mere op af et tættere samarbejde.

Hvordan vurderer du behovet for, at der finder et samarbejde sted mellem kommunale og statslige medarbejdere i Jobcenter Hjørring? (i forhold til udførelse af konkrete arbejdsopgaver)

Efter at vores organisation er blevet væsentlig større end tidligere, så tror jeg, at virksomhederne vil få mere ud af, at vi er mere specialiserede indenfor hver vores område. Men når det så er sagt, er det også vigtigt, at vi hver især ved lidt om det hele, så virksomhederne ikke bliver bombarderet med konsulenter, der kommer med hver deres lille område. Vi er nødt til at vide stort set alt, altså vide lidt om det hele, men så kan vi specialisere os indenfor visse områder. Men vi kan da lære en masse af de statslige i forhold til virksomhedsselen, hvor de så modsat måske kan lære en masse af os om det socialfaglige. Der er rigtig stor forskel.

Interview 3

(kommunal administrativ medarbejder)

Indledende spørgsmål

Er du kommunalt eller statsligt ansat?

Kommunalt ansat.

Hvor arbejdede du før Jobcenter Hjørring blev en realitet?

Hjørring Kommune som social og sundhedsmedhjælper.

Hvor lang tid har du været ansat ved kommunen/staten?

Jeg skiftede over til den kommunale del her 1. januar 2008.

Hvad er din(e) arbejdsopgave(r) på jobcentret?

Det er udlevering af kontanthjælpsskemaer og så har jeg henvisning til danskundervisning – dem med anden etnisk baggrund. Men det er meget alsidigt og der kommer alt ind i jobbutikken.

Ændringer og udfordringer som følge af sammenflytningen

Hvis du skal pege på én eller flere ting, hvad er så den eller de mest mærkbare ændringer i din arbejds hverdag, hvis du sammenligner din nuværende hverdag med den før sammenflytningen?

Jeg er først kommet til efter de blev lagt sammen, så det kan jeg ikke rigtig svare på.

Værdier

Hvad er vigtigt for dig, for at du kan sige, at du har udført et godt stykke arbejde? (konkrete eksempler)

Det er da, at man har redskaberne til at lave de ting, man skal lave og at vi har opbakning fra vores ledere. Overfor borgerne er det da, at de føler, de har tilliden til dig og at man kan snakke sammen om tingene.

Oplever du, at der er forskel på, hvad du selv og jobcentret vægter i forhold til hvornår, der er udført et godt stykke arbejde? (Hvis ja, uddyb)

Nej, det synes jeg ikke der er.

Værktøjer og ressourcer

Synes du, at de værktøjer og ressourcer, du har til rådighed i din hverdag, giver dig mulighed for, at udføre dine arbejdsopgaver til din egen tilfredsstillelse?

Ja, det synes jeg egentlig. Systemerne kunne måske opdateres lidt en gang i mellem, så de virker efter hensigten.

Samarbejdet mellem medarbejderne i Jobcenter Hjørring

I hvilket omfang kræves der af dit arbejde, at du arbejder sammen med medarbejdere fra den kommunale/statslige del af organisationen i jobcentret? (Beskriv konkrete situationer)

Det er ikke ret meget – ikke lige med den funktion, jeg sidder med. Det er primært kontanthjælpsansøgere og det har staten ikke noget med at gøre. Men vi kan da godt lære lidt af hinanden. Selvom jeg sidder her ved skranken og kun har med kontanthjælp at gøre, så har jeg jo stadig også dem, der ringer ind fra den statslige del, der skal have lagt ferie ind og har forskellige spørgsmål gennem fagforeningen og hvis jeg ikke lige kan svare på det, kan jeg gå ned og spørge. På samme måde har vi også statslige, der tager telefonen, når det er en der hører til den kommunale del, der ringer og skal have råd og vejledning og der kører vi egentligt et meget godt samspil.

Hvordan vurderer du behovet for, at der finder et samarbejde sted mellem kommunale og statslige medarbejdere i Jobcenter Hjørring? (i forhold til udførelse af konkrete arbejdsopgaver)

Det finder jeg egentlig ikke nødvendigt.

Interview 4

(statslig beskæftigelsesmedarbejder)

Indledende spørgsmål

Er du kommunalt eller statsligt ansat?

Statsligt ansat.

Hvor arbejdede du før Jobcenter Hjørring blev en realitet?

Jeg arbejdede ved AF i Hjørring.

Hvor lang tid har du været ansat ved kommunen/staten?

Det har jeg været siden 1994, efter jeg blev færdiguddannet. Jeg er uddannet socialrådgiver og så blev jeg ansat lige der efter.

Hvad er din(e) arbejdsopgave(r) på jobcentret?

Aktivering af ledige dagpengemodtagere – lave jobplaner, snakke omkring uddannelse, jobtræning, løntilskud og alle de der ting. Simpelthen aktivere de ledige der har tilmeldt sig. Jeg har også en specialfunktion omkring ligestilling, hvor jeg prøver at være med til at lave nogle projekter omkring ligestilling på jobcentret og det dækker så hele jobcentret, fordi det jo er nogle midler, man kan få, som også dækker de kommunale.

Ændringer og udfordringer som følge af sammenflytningen

Hvis du skal pege på én eller flere ting, hvad er så den eller de mest mærkbare ændringer i din arbejdshverdag, hvis du sammenligner din nuværende hverdag med den før sammenflytningen?

Jeg synes, vi har forringet vores service overfor vores brugere, altså dem vi havde, som er ledige dagpengemodtager, fordi de kommer til et meget større hus. Førhen kunne de bare lige komme ind og så snakke med os og så drejede det sig kun om de ting, hvor de nu kommer ind og så skal de bestille tid. Telefonen er også meget forringet, hvor vi jo havde telefontid hele dagen. Egentlig vil jeg sige, at på den måde er vi kommet over til et stort hus og det kan vores brugere også mærke, hvor der stadig er meget forvirring omkring telefoner, åbningstider og den del af det. De kan ikke lige komme til at snakke med os sådan, som de kunne før. Det var vi egentlig meget tilfredse med de kunne, for der var mange ting, vi kunne afhjælpe inden de f.eks. bookedede tider - ting som bare tog fem minutter.

Hvordan påvirker denne eller de ændringer dig specifikt i din hverdag?

Det er igen det, at servicen vi giver, den er blevet forringet. Når man er i et lille hus, tager man mere vare på hinandens arbejdsfunktioner og når vi sidder her i et stort hus, jamen så koncentrerer man sig bare om sin egen funktion. Det vil sige at kunder på tværs, det går man altså ikke ind i de store udredninger omkring og det kunne vi godt gøre før, da vi var i et lille hus med 23 mennesker. Så vidste man godt på kryds og tværs, hvad dét her drejede sig om. Der var mere samhørighed og det giver også en bedre service for kunderne, så på den måde synes jeg, at det er blevet forringet. Personligt synes jeg selvfølgelig, at man skulle vænne sig til at gå fra et lille hus over i et stort hus, hvor der her er mange kollegaer, som man overhovedet ikke har noget forhold til – man kan jo ikke

forholde sig til så mange mennesker, så man forholder sig stadig til de 23, som man havde med herover, for dem kender man jo og de kender én.

Hvad føler du den største udfordring, for dig personligt, har været i forbindelse med sammenflytningen og de ændringer den medførte?

Det synes jeg er nogle af de samme ting - hvordan er man egentlig, når man er i sådan et stort hus her og også skulle acceptere at den der forringelse eksisterer. Vi må ikke udlevere vores direkte numre, men det er vi nødt til at gøre i nogle tilfælde, det gør jeg i hvert fald, fordi folk skal altså igennem til os og kunne give os beskeder og det hjælper altså ikke noget, at de ender ovre på ydelseskontoret, når de skal snakke med mig. Dengang i vores lille hus vidste hende, der sad ved telefonen også, hvad jeg foretog mig, så det gav en nemmere sagsbehandling.

Værdier

Hvad er vigtigt for dig, for at du kan sige, at du har udført et godt stykke arbejde? (konkrete eksempler)

Jeg vægter selvfølgelig, at de mennesker jeg har med at gøre, de går herfra og så føler, at de har fået en tilfredsstillende behandling og at man forsøger at behandle alle sammen på den samme måde og at man møder dem hver især der, hvor de er, fordi der er meget forskel på de personer, vi har inde til samtale. Det viser sig jo også nu, at mange af dem vi har inde nu, hvor ledigheder er så lav, har mange andre problemer end egentlig bare det at stå til rådighed. Der er vi selvfølgelig også nødt til at indfinde os på de niveauer og være klar til det. Der mener jeg selvfølgelig også, at ved at være uddannet socialrådgiver, så har man selvfølgelig nogle kompetencer med sig som gør, at vi også godt kan nå den målgruppe, selvom det ikke er den, dengang hvor der var flest ledige, vi havde med at gøre. Så egentlig at behandle folk ordentligt og være klar til at møde dem der, hvor de befinder sig. Vi kan jo ligeså godt have ingeniøren, der kommer her, som forventer at få en faglighed, som ligger oppe på det niveau og så kan vi have personen, som har arbejdet i fisken i mange år, der er helt nedslidt og som egentlig ikke kan stå til rådighed og som ingen uddannelse har. Så vi springer meget fra den ene til den anden og de skal jo begge to have en ordentlig vejledning og behandling.

Oplever du, at der er forskel på, hvad du selv og jobcentret vægter i forhold til hvornår, der er udført et godt stykke arbejde? (Hvis ja, uddyb)

Ja, det synes jeg, der er. Selvfølgelig ønsker jobcentret også i bund og grund, at man behandler sine borgere ordentligt. Nu tænker jeg ikke på jobcentret generelt, men mere på statens del, hvor tingene meget vægter i, om man aktiverer folk til tiden og om rettidigheden hele tiden er overholdt og sådan nogle ting – man kan jo ikke putte alle folk ind i den samme kasse. Sådan er systemer jo mange gange bygget op til, at de skal puttes ind i denne her firkantede kasse og det ved man jo også godt, men lovgivninger kører jo ved siden af og skal selvfølgelig overholdes. Men man skal jo også kunne se sig selv i øjnene, når man kommer hjem. Forventningerne er, at vi aktiverer folk til tiden – rettidigheden, som bliver vægtet rimelig meget og der må jeg nok sige, at jeg ikke lige synes, det er den, der har første prioritet. Så det kan nogle gange skabe nogle konflikter. Vi bliver målt og vejlet i, hvor meget vi når. De tal bliver trykket ud hver eneste uge og så skal vi ligesom stå til ret og forklare os. Det kan godt irritere mig, for jeg mener ikke, at vigtigheden består i tallene, men i om folk har fået en ordentlig sagsbehandling. Der kan jeg da godt komme i konflikt med mig selv. Det er f.eks. hvis folk om en måned har fået et arbejde og de har allerede en ansættelseskontrakt med og viser mig, men at de skal i aktivering i morgen. Så skal jeg sende dem på et jobsøgningsforløb, fordi de skal søge et job,

selvom de om en måned har et job. Det er sådanne ting, jeg synes virkelig – helt ærligt... Det er for mig skørt i hvert fald. Det er først og fremmest brug af vores penge og så synes jeg heller ikke, det er særligt fair overfor den person, man har inde til en samtale. Det er ligesom ikke at tro på, at de har det her arbejde. Det kan godt tænde mig af.

Værktøjer og ressourcer

Synes du, at de værktøjer og ressourcer, du har til rådighed i din hverdag, giver dig mulighed for, at udføre dine arbejdsopgaver til din egen tilfredsstillelse?

Det synes jeg, at de rækker fint nok. Men de lader sig jo også styre af, at man skal nå folk til tiden, men jeg synes egentlig generelt, så er der mange muligheder for at møde den ledige der, hvor personen befinder sig og så forbedre deres muligheder i forhold til at komme i arbejde.

Oplever du, at de værktøjer og ressourcer, du har til rådighed i din hverdag, giver dig mulighed for, at udføre dine arbejdsopgaver til jobcentrets tilfredsstillelse?

Hvis jeg skal sige noget om et af værktøjerne, så er det f.eks. portalen, som der nogle gange går op til otte uger, før den opdateres og det kan nogle gange forringe redskaberne, fordi så ved vi ikke, hvor folk befinder sig henne i deres ledighed. Men det gælder jo både for jobcentrets interesse, for vores interesse og for den lediges interesse. De kan have været ude og optjene timer, men der går op til 8-10 uger, før det registreres i vores system og så skal vi jo faktisk i princippet behandle dem ud fra, hvor de befinder sig i portalen. Så er det jo ikke i jobcentrets interesse, at man får noget på skrift fra a-kassen omkring, at de har optjent en ny dagpengeperiode, fordi egentlig står de forkert inde i systemet og tæller egentlig overordnet, hvis man skal sende noget over til styrelsen, forkert i systemet. Så der er nogle tekniske ting og jeg ved, at det her er indberettet hundredvis af gange, men stadigvæk er der nogle, der ikke snakker sammen.

Samarbejdet mellem medarbejderne i Jobcenter Hjørring

I hvilket omfang kræves der af dit arbejde, at du arbejder sammen med medarbejdere fra den kommunale/statslige del af organisationen i jobcentret? (Beskriv konkrete situationer)

Det kræver ikke ret meget. Vi har jo alligevel hver vores gruppe at have med at gøre. Kommunen har jo ikke med dagpengeberettigede ledige at gøre, det har de kun, hvis de er sygemeldt. Der kan der så være et samarbejde omkring folk, der er sygemeldte og skal have dem tilbage i dagpengesystemet, men det samarbejde havde vi også tidligere omkring det, så om man er i det samme hus eller ej, det ændrer ikke så meget.

Hvis der finder et samarbejde sted:

Hvad synes du præger samarbejdet i disse situationer? (Begrund)

Jeg synes at det er fint, som det altid har været.

Hvordan vurderer du behovet for, at der finder et samarbejde sted mellem kommunale og statslige medarbejdere i Jobcenter Hjørring? (i forhold til udførelse af konkrete arbejdsopgaver)

Selvfølgelig kan man lære noget af hinanden, det synes jeg da helt klart. Men det behøver man ikke bo i det samme hus for at gøre. Det synes jeg ikke er nødvendigt, fordi man kender jo alligevel

hinanden i de situationer, hvor man har med folk at gøre, der lapper lidt over i forhold til de to systemer. Der er a-kasserne jo også en vigtig brik, så vi er jo sådan set tre.

Interview 5

(statslig beskæftigelsesmedarbejder)

Indledende spørgsmål

Er du kommunalt eller statsligt ansat?

Statsligt ansat.

Hvor arbejdede du før Jobcenter Hjørring blev en realitet?

Der arbejdede jeg under det, der hed AF her i Hjørring.

Hvor lang tid har du været ansat ved kommunen/staten?

24 år.

Hvad er din(e) arbejdsopgave(r) på jobcentret?

Det er primært aktivering af ledige og så er det kontaktforløbet. Men primært aktivering af den gruppe jeg så har med at gøre.

Ændringer og udfordringer som følge af sammenflytningen

Hvis du skal pege på én eller flere ting, hvad er så den eller de mest mærkbare ændringer i din arbejds hverdag, hvis du sammenligner din nuværende hverdag med den før sammenflytningen?

Jamen der er egentlig ikke noget der sådan – mine arbejdsopgaver har ikke ændret sig overhovedet. Det er det samme, jeg laver. Jeg sidder bare et andet sted og gør det. Der er der ikke nogen ændringer. Jeg sidder bare i et større hus med nogle flere medarbejdere. Jeg er rent faktisk bare flyttet på den anden side af vejen, i forhold til hvor vi boede før og laver stort set det samme.

Hvordan påvirker denne eller de ændringer dig specifikt i din hverdag?

Det er gået uden problemer, vil jeg sige. Selvfølgelig har der været de indkøringer, men det har jo mere været ting, som ikke lige har fungeret i huset – EDB og sådan nogle ting. Men ellers ikke nogle problemer.

Hvad føler du den største udfordring, for dig personligt, har været i forbindelse med sammenflytningen og de ændringer den medførte?

Det har selvfølgelig været at komme i et større hus og synes, at det statslige pludselig er en lille del af en stor kommunal virksomhed og arbejdsplads. De ting vi var vant til og de rutiner vi havde, de blev lidt ændret ved, at vi pludselig bare følte som værende en lille del af det kommunale – at det var andre der bestemte. Hvor vi før havde det sådan, at det var hurtigere at træffe en beslutning og tingene blev gjort lidt hurtigere, synes jeg. Hvis EDBen ikke virkede, så havde vi nogle folk, vi hurtigt fik fat i. Nu er det det kommunale, man skal have fat i og jeg synes ikke altid de arbejder så hurtigt, som vi gjorde. Så fylder vi heller ikke så meget, så vi er ikke så vigtige i et stort hus. Der er jo også to chefer – en kommunal og en statslig chef, hvor det tidligere bare var den statslige chef, der bestemte. Det kan hun ikke bare lige gøre i et stort hus. Hun er også afhængig af hvad den kommunale chef siger og hvad den øverste chef siger. Den handlefrihed og de muligheder vi havde, er blevet en smule begrænset. Det kommunale virker noget mere stift og bureaukratisk, end det statslige gjorde, synes

jeg. Men vi var jo også en lille gruppe med en chef, der virkede til at have større beføjelser, end den kommunale chef virker til at have. Det har jo ikke så meget med mit arbejdsområde som sådan at gøre. Det er mere daglige ting. I AF havde vi selvfølgelig vores kontorer rundt omkring og så var der regionskontoret og det var det eneste sted, man egentlig skulle spørge om lov til det, som den lokale chef ikke kunne give tilladelse til. Her virker det som om, at det skal igennem mange flere led, før ting kan besluttes. Nu er der også nogle andre åbningstider, som bare er besluttet andet steds fra, som er ændret i forhold til det vi havde tidligere, hvor jeg måske synes, at nogle af vores brugere får en dårligere service end de fik før. Det er også svært at komme igennem på telefonen og det synes jeg er lidt for ringe i forhold til tidligere.

Værdier

Hvad er vigtigt for dig, for at du kan sige, at du har udført et godt stykke arbejde? (konkrete eksempler)

Det er vigtigt, at jeg har den handlefrihed og har de kompetencer til at kunne træffe nogle afgørelser og så er det vigtigt, at jeg befinder mig godt på arbejdspladsen. Men det er i høj grad, at jeg har en frihed til selv at kunne træffe nogle afgørelser. Det synes jeg så også de statslige har i langt højere grad end de kommunale. Der er selvfølgelig altid nogle regler og retningslinjer, der selvfølgelig altid skal være i orden, men at man ud fra det selv kan træffe nogle afgørelser – handlefrihed. Men jeg tænker også meget over den borger, jeg har inde, ud fra hvad det er for en person og hvad personens muligheder er. Jeg tænker da meget over, hvis det var mig selv, der sad på den anden side af bordet og hvordan jeg gerne ville behandles og hvilken service jeg gerne ville have. Det er ikke sikkert, man altid får ret eller får ja, men at man alligevel synes, at man har fået en ordentlig behandling og en forklaring og en årsag til, hvorfor tingene måske ikke kan lade sig gøre.

Oplever du, at der er forskel på, hvad du selv og jobcentret vægter i forhold til hvornår, der er udført et godt stykke arbejde? (Hvis ja, uddyb)

Det bliver holdt op imod, hvad min statslige chef har af krav til mig og ud fra hvad hun får stillet af krav ovenfra. Det stemmer fint overens. Vi har jævnligt samtaler om, hvordan det går, hvor den enkelte rent faktisk bliver lidt målt på, hvad har man nået og hvad har man ikke nået og "hvorfor er denne her sag ikke afsluttet?". Det passer vist meget godt.

Værktøjer og ressourcer

Synes du, at de værktøjer og ressourcer, du har til rådighed i din hverdag, giver dig mulighed for, at udføre dine arbejdsopgaver til din egen tilfredsstillelse?

Ja jeg kan godt mærke en forskel fra dengang det hed AF. Der havde man en jurist, som hele regionen kunne trække på, når der var spørgsmål og ting, der skulle klares den vej. Det har vi ikke længere, så nu er det hvert enkelt jobcenter, som skal finde ud af tingene, hvor der tidligere var én kernejurist, man kunne kontakte og spørge: "Hvordan er det lige, vi gør i den her situation? – Hvad siger loven, reglerne og forvaltningsret osv.?". Nu skal vi egentlig selv sidde og finde ud af det, hvor vi i starten havde en kommunal medarbejder, der sad lidt mere og arbejdede med lovtjekter, at trække på. Men der er alligevel en forskel på de grupper vi arbejder med. De kommunale borgere og de regler de er under, det er lidt anderledes for dagpengemodtagere. Så der er lidt ændringer. Jeg savner lidt den der enhed, vi havde i Aalborg, som man kunne kontakte og som havde styr på, når der skete

ændringer, så vi ikke alle sammen, som nu i dag, skulle sidde og være ajour på alt, hvad der skete. Man forsøger så at lave nogle andre ting – kvalitetstrænere og at vi alligevel samles i de gamle AF-enheder og får noget, der er ens. Men man mangler lidt den der samlede rådgivning og hjælp, der var fra regionskontoret dengang – de akademikere der sad og fortolkede nogle ting og sørgede for, at det blev bredt ud til alle AF-kontorerne. Det er bl.a. i forbindelse med hvis folk anker noget, der havde vi tidligere nogle standard eller ens ting, som blev brugt. Nu er det sådan lidt, man hver især skal sidde og opfinde og finde ud af, hvordan det nu er, vi gør det her. Det kan selvfølgelig have den fordel, at så får man også lidt rutine i det. Men jeg synes lidt vi mangler det der, at der var nogen, der sad og havde overblikket. Vi havde jo også en IT-afdeling dengang, som også sørgede for at komme rundt, når der var noget nyt. I dag er der selvfølgelig en support og vi har nogle superbrugere. Det fungerer da også, men det er heller ikke så hurtigt, som jeg synes det var tidligere. Nu er det lidt mere bredt ud, hvor det før var samlet.

Samarbejdet mellem medarbejderne i Jobcenter Hjørring

I hvilket omfang kræves der af dit arbejde, at du arbejder sammen med medarbejdere fra den kommunale/statslige del af organisationen i jobcentret? (Beskriv konkrete situationer)

Det kræves sådan set ikke. Jeg har ikke rigtig noget samarbejde med nogen af dem overhovedet. Jeg har det med de kommunale, der hedder de udvidede vejledere. Det er, når vi skal lave offentligt løntilskud, så er der nogle kommunalt ansatte, som er vores kontaktpersoner, som vi henviser den enkelte ledige til, for at finde ud af, hvorhenne der skal laves et offentligt løntilskud. Men det var der også før. Det er jo de samme personer, som dengang vi hed AF. Nu sidder vi bare samlet i huset, så det er selvfølgelig nemmere lige at få fat i dem. Man kan få dem med ned til en samtale, så den ledige ikke først skal kaldes ind igen. Der er et samarbejde med de tre, der sidder med det. Det er da nok hver dag, jeg har fat i en af dem. Offentligt løntilskud er da et redskab, der er rimelig benyttet. Ellers er der ikke det store samarbejde.

Hvis der finder et samarbejde sted:

Hvad synes du præger samarbejdet i disse situationer? (Begrund)

Det er problemfrit. Der er bare den lettelse i det, at nu er vi i samme hus, så vi kan altid få fat i dem. Vi bliver selvfølgelig også lidt mere kendt med hinanden. De tre personer, der sidder med det, var jo tidligere delt op på geografi – en havde Hjørring, en havde Sindal og en havde Løkken-Vrå og det var de kommuner, vi primært brugte dengang. Nu sidder de samlet her i huset og er i dag delt op på personnumre, så den person der nu har de personnumre, der passer med mine, er jo den, jeg har mest kontakt med. Men ellers overlapper de jo hinanden lige så vel som vi kan gøre her.

Hvordan vurderer du behovet for, at der finder et samarbejde sted mellem kommunale og statslige medarbejdere i Jobcenter Hjørring? (i forhold til udførelse af konkrete arbejdsopgaver)

Der er ikke en hel masse, jeg egentlig synes, jeg kan bruge dem til. Jeg kan selvfølgelig sidde med en borger, hvor man kommer ind på, om personen måske ikke helt er til rådighed og hvad betyder det, hvis vedkommende nu var syg. Men egentlig kan jeg jo bare lægge det fra og sige, at det ikke er mit område, for i min verden, er de borgere jeg har pr. automatik til rådighed, fordi det har deres a-kasse sagt, at de er. Så det er egentlig ikke noget, jeg skal gå ind i. Så ville det være af ren nysgerrighed for at vide, hvad er det egentlig der sker og hvorfor virker det kommunale system for mig så tungt. Men det er ikke noget, jeg har brug for i min hverdag, for det er ikke noget der forventes, jeg overhovedet skal bevæge mig ind på. Der kan være det samarbejde med virksomhedsgruppen deroppe, som jo

nok er der, der er det største samarbejde mellem de kommunale og de statslige. Hvis der skete en fordeling deroppe, kunne det være, at det var en kommunal virksomhedskonsulent, jeg skulle bruge.

Interview 6

(statslig virksomhedskonsulent)

Indledende spørgsmål

Er du kommunalt eller statsligt ansat?

Statsligt ansat.

Hvor arbejdede du før Jobcenter Hjørring blev en realitet?

I Hjørring Kommunes handicapafdeling. Jeg blev ansat på jobcentret d. 1. august 2007.

Hvor lang tid har du været ansat ved kommunen/staten?

Siden 1. august 2007.

Hvad er din(e) arbejdsopgave(r) på jobcentret?

Jeg er virksomhedskonsulent og laver opsøgende arbejde ude i virksomhederne i forhold til at lave jobannoncer, lære virksomhederne at bruge job-net, laver voksenlærlinge, aftaler virksomhedspraktikker, private løntilskud, men også vejledning i de kommunale støtteordninger på arbejdsmarkedet altså flexjob, skånejob og virksomhedspraktikker for sygemeldte og kontanthjælpsmodtagere. Jeg er i øjeblikket projektleder på projekt "Hurtig i gang", som er et tiltag for at få nyledige hurtigere ind på arbejdsmarkedet.

Ændringer og udfordringer som følge af sammenflytningen

Hvis du skal pege på én eller flere ting, hvad er så den eller de mest mærkbare ændringer i din arbejdshverdag, hvis du sammenligner din nuværende hverdag med den før sammenflytningen?

Jeg var i arbejdsmarkedsafdelingen i Hirtshals Kommune som virksomhedskonsulent, så jeg har været med i hele processen på arbejdsmarkedsområdet.

- (Kan du så sige noget om, hvorvidt du synes, der er en forskel på de to grupper af virksomhedskonsulenter?)

Der er en væsentlig forskel i at være statsligt ansat og være kommunalt ansat. Kompetencen, friheden og ansvarsområderne, de er væsentlig større som statsligt ansat og der er en beslutningskompetence her og nu. Når jeg sidder ude i en virksomhed i dag og de spørger: "kan vi det, ja eller nej?", så kan de få svaret på stedet, hvorimod i det kommunale skal det tages med hjem på et møde, så skal det videre til et andet møde og så går der måske en måned eller to inden de får deres svar, så det er meget lettere for de statslige og der er ikke så meget skriftlig dokumentation.

Hvad føler du den største udfordring, for dig personligt, har været i forbindelse med sammenflytningen og de ændringer den medførte?

Tingene foregår næsten på samme måde nu, som før vi flyttede sammen. Man forsøger selvfølgelig at tilnærme sig og brede tingene ud og lære af hinanden, men det er stadig meget stift – det kommunale – og det er meget grænseopdelt. Vores gruppe som virksomhedskonsulenter er måske der, hvor det bliver lettest at lave nogle tiltag, fordi vi som statslige er ude og lave opsøgende arbejde, har de kommunale muligheder med ud. Det er rimelig nemt at gå til, frem for at skal som statslig beskæftigelsesmedarbejder sætte sig ind i de kommunales regler. Min fordel er så at have været i det

kommunale system og kende de ordninger og dermed er det lettere at svare på de spørgsmål, der kommer fra arbejdsgiveren.

Værdier

Hvad er vigtigt for dig, for at du kan sige, at du har udført et godt stykke arbejde? (konkrete eksempler)

Respektere virksomhederne for det de spørger om og har brug for svar på og at de får et svar rimelig hurtigt uanset, om det er en ledig der skal hjælpes ud i en virksomhedspraktik eller et løntilskud, jamen så lad os se at få det gjort og komme ud og få det lavet rigtigt. Det kan også være virksomheder der ringer og spørger: "vil I godt komme og lære os at bruge job-net, så vi selv kan lægge jobannoncer ind?", jamen hvorfor så vente til næste uge, når det er her og nu, at virksomhederne har et behov. De vil opleve, at servicen fra os er ti gange bedre ved at få hjælpen nu.

Oplever du, at der er forskel på, hvad du selv og jobcentret vægter i forhold til hvornår, der er udført et godt stykke arbejde? (Hvis ja, uddyb)

Jeg synes generelt, der er en god overensstemmelse. Min vigtigste opgave er at servicere og kan jeg ikke handle på det her og nu, så er min chefs holdning også: "jamen lad os finde ud af det og så kører vi".

Værktøjer og ressourcer

Synes du, at de værktøjer og ressourcer, du har til rådighed i din hverdag, giver dig mulighed for, at udføre dine arbejdsopgaver til din egen tilfredsstillelse?

Ja det synes jeg de gør.

Samarbejdet mellem medarbejderne i Jobcenter Hjørring

I hvilket omfang kræves der af dit arbejde, at du arbejder sammen med medarbejdere fra den kommunale/statslige del af organisationen i jobcentret? (Beskriv konkrete situationer)

Jamen det kan jo være i forbindelse med et virksomhedsbesøg, hvor en virksomhed spørger med noget om arbejdsfastholdelse eller hvordan de får én i flexjob. Så går jeg tilbage og finder en medarbejder her i huset, som har noget med det at gøre og har indblik i det overordnede emne. Det kan også være den anden vej, hvor der er én der kommer og siger: "Vi har en sag – en revalidend (f.eks.), der skal over i en voksenlærling". Revalideringen er dem, men voksenlærlingen er os, så der kan vi lave noget fælles. Men det fylder kun en lille del i det store billede.

Hvis der finder et samarbejde sted:

Hvad synes du præger samarbejdet i disse situationer? (Begrund)

Jeg synes det er præget af langsommelighed i det kommunale. Det er mig der tit og ofte har kontakten med virksomhederne og de kan ikke forstå, hvorfor det skal være så langsomt – "Vi ved, hvad vi vil og hvorfor kan I ikke bare beslutte det?". Så sidder man derude og skal næsten undskylde at systemet er så langsomt, fordi det møde er først næste fredag, hvor det kan besluttes og tingene er i orden. Det er ikke helt optimalt.

Hvordan vurderer du behovet for, at der finder et samarbejde sted mellem kommunale og statslige medarbejdere i Jobcenter Hjørring? (i forhold til udførelse af konkrete arbejdsopgaver)

Lige nu virker det jo sådan, at vi er kommet under ét tag, men vi har stadig hver vores specifikke områder og to ledelser. Det ideelle for mig ville være, at vi slog det hele sammen og forenkler organisationen og har én ledelse. Men det skal være indenfor de rammer vi har og ikke inden for de kommunale. Vi ved da godt, at vi sikkert bliver kommunale på et tidspunkt, vi fylder jo ikke så meget i forhold til dem, men det skulle jo gerne blive hevet op på vores niveau.