

Hvordan skaber vi VEJLEDNING I VERDENSKLASSE?



Kære læser

Hvad skal der til for at lave vejledning i verdensklasse? Hvad gør fx de vejledere, der lykkes særligt godt med at få unge udsatte i job og uddannelse?

Gør de noget bestemt? Og er det muligt for andre at kopiere deres strategier?

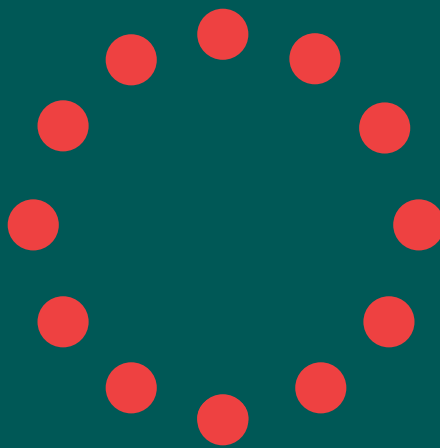
I denne lille inspirationsfolder finder du resultaterne af en undersøgelse, der har fulgt 12 succesfulde vejledere - hvad gør de for at skabe en god relation i vejledningen? Hvad siger de unge? Og hvad siger en test om dem? Resultaterne er her samlet til ”8 dogmer”, små tips og tricks, som kan være til inspiration i din vejledning af udsatte unge.

God læselyst,
Navigent

Om projekt ”Vejledning i Verdensklasse”

Konsulenthuset Navigent har undersøgt, hvad det er, der virker i vejledningsindsatsen. Det er gjort ved at sætte fokus på 12 vejledere, som i kraft af et job som jobkonsulent, virksomhedskonsulent eller UU-vejleder, er i direkte kontakt med udsatte unge og som ifølge deres ledere har god succes med at bringe de unge videre i job eller uddannelse.

Stor tak til Væksthuset, Jobcenter Viborg, UU-Roskilde, UU-Silkeborg, CAB og Incita, fordi I har taget jer tid til at udfylde test mv.



BILAG

Til den nysgerrige læser er undersøgelsens grundlag kort skitseret i fire bilag:

1. **Dét blev de spurgt om** – de forskellige typer af test til vurdering af vejlederne.
2. **Sådan ser de ud** - hovedresultaterne af de 12 vejlederes samlede personlighedstest.
3. **Sådan ser flertallet ud** - resultatet af en kompetencevurdering hvor et større antal vejledere er vurderet af deres ledere.
4. **Dét opildner os vejledere!** - resultatet af en engagementstest udfyldt af et stort antal vejledere, som handler om hvilke arbejdsforhold, der motiverer dem i deres arbejde.

DOGME 1-8

8 dogmer om vejledning i verdensklasse

- 1 Hullerne i hegnet er til for at blive udnyttet**
 - Den gode vejleder er løsningsorienteret, fleksibel og kreativ
- 2 Gør noget særligt og overraskende**
 - Den gode vejleder skaber en alliance med den unge
- 3 Fuld af tillid**
 - Den gode vejleder bruger tillid som en bevidst strategi
- 4 Invitér din personlighed med på arbejde**
 - Den gode vejleder skifter roller
- 5 Én succes i hånden er bedre end ti på taget**
 - Den gode vejleder laver delmål
- 6 En spade er en spade – nogle gange!**
 - Den gode vejleder kommunikerer klart og bevidst
- 7 Dyrk din indre sælger!**
 - Den gode vejleder er både på virksomhedens og den unges side
- 8 Hold din mening for dig selv**
 - Den gode vejleder undgår konflikter

DOGME 1



Hullerne i hegnet er til for at blive udnyttet

- Den gode vejleder er løsningsorienteret, fleksibel og kreativ

De 12 vejledere var meget fleksible og havde en evne til at finde skæve løsninger på konkrete udfordringer. Det kunne de blandt andet qua deres viden og faglige ballast. ”Nogle gange er det bedre at bede om tilgivelse end om lov” - sagde en vejleder.

Eksempel 1

”SÅ KØBTE VI EN SCOOTER”

Uddrag af interview med vejleder:

”Jeg vejledte en ung fyr. For at han kunne komme i virksomhedspraktik som landmand, skulle han have et køretøj. Jeg henvendte mig til sagsbehandleren for at diskutere, hvad vi kunne gøre.

Vi besluttede at købe en scooter til ham, som han skulle afbetale med 1.000 kroner om måneden i de næste 4 måneder, så ville det være hans. Han var noget overrasket, da jeg sagde, at vi skulle over til den lokale forhandler og hente en scooter.”

Eksempel 2

”HAN FANDT HELE TIDEN DE MULIGHEDER DER VAR”

Uddrag fra telefoninterview med en mor til en ung:

Interviewer: ”Hvad er det, NN (vejlederen) kan?”

Mor: ”Han fandt hele tiden de muligheder, der var. Når én ting gik galt, har han med det samme fundet en ny mulighed. Han havde altid en plan B. Der har ikke været ”huller” eller tidspunkter, hvor forløbet er gået i stå.”

Sådan fandt vi frem til dogme 1

Personlighedstesten viste, at de 12 vejledere ser løsninger frem for problemer.

Observationer og interviews viste, at de 12 vejledere er kreative og tænker ”ud af boksen” i forhold til at finde løsninger på problemer.

Engagementstesten viste, at vejledere trives bedst på en arbejdsplads, hvor de har frit metodevalg.

Kompetencevurderingen viste, at de vejledere, der har de bedste resultater, er i besiddelse af en høj grad af fleksibilitet og omstillingsevne.

DOGME 2



Gør noget særligt og overraskende

– Den gode vejleder skaber en alliance med den unge ved hjælp af ”den uventede gave”

De 12 vejledere forstod at give noget ekstra eller uventet til den unge. Hvad enten det var særlig opmærksomhed, ekstra tid eller en ekstra chance, gik det igen i de unges fortællinger, at her var en vejleder, som havde udmærket sig – og gjort noget særligt – for mig. Noget de ikke forventede sig af ”systemet”. Ved at give noget særligt til den unge, lagde vejlederen kimen til en tillidsfuld alliance, som den unge af egen fri vilje havde lyst til at indgå i – og bidrage til.

Eksempel 1

”DET VAR UDENFOR MØDE”

Uddrag af interview med ung mand:

”En gang kom jeg en halv time for tidligt og sad udenfor i solen. Han (vejlederen) kom ud til mig, og begyndte at hyggesnakke med mig og det var UDENFOR møde. Han satte sig bare ned, og snakkede om, hvordan det gik med mig. Det syntes jeg var fedt.”

Eksempel 2

”HUN LYTTER PÅ EN ANDEN MÅDE”

Uddrag af interview med ung kvinde:

”Hun lytter på en anden måde end andre fx sagsbehandlere. Sagsbehandlerne har meget travlt, og lytter ikke rigtigt til, hvad man siger. Da jeg ringede til min vejleder for at spørge om noget i sidste uge, ringede hun tilbage med det samme med et svar på spørgsmålet. Det overraskede mig.”

Sådan fandt vi frem til dogme 2

Personlighedstesten viste, at de 12 vejledere overvejende er personlige og varme, skaber god atmosfære og interesserer sig for andre.

Observationer og interviews viste, at de 12 vejledere lykkedes med at opbygge en særlig relation, præget af gensidig tillid og respekt – blandt andet ved at give noget særligt til den unge fx ekstra tid eller flere chancer.

DOGME 3



Fuld af tillid

– Den gode vejleder bruger tillid som en bevidst strategi

Tillid er afgørende for, om en relation bærer frugt. I undersøgelsen af de 12 vejledere viste det sig, at vejlederne var meget tillidsfulde. Og det viste sig også, at tillid var noget, de bevidst valgte at skrue op for – særligt i begyndelsen af relationen til den unge.

Eksempel 1

”EN LILLE HVID LØGN”

Uddrag interview vejleder:

”Jeg kan godt være naiv. Jeg siger til dem, at jeg ikke kan forholde mig til andet end det, de fortæller mig. Jeg tror, at de gerne vil have et bedre liv, end det de har. Og nogle gange vælger man den nemmeste løsning med en lille hvid løgn. Og det er fint nok.”

Eksempel 2

”HAN GAV MIG MANGE CHANCER”

Ung om vejleder:

”Han har givet mig utrolig mange chancer, som jeg nok ikke burde have fået. Jeg har nok ikke været den bedste elev. Jeg mødte ikke altid op. Var nok lidt doven. Han fyrede mig én gang, eller opsagde aftalen med mig. Jeg kalder det bare at fyre. Men så ringede han efter et par dage og sagde, at han ville genansætte mig.”

Sådan fandt vi frem til dogme 3

Personlighedstesten viste, at de 12 vejledere udviser større tillid til deres omgivelser end andre mennesker. I forhold til parameteren ”have let ved at udvise tillid til andre” lå de 12 vejledere over middel i gennemsnit.

Observationer og interviews viste, at de 12 vejledere bevidst valgte at tro på det gode i den unge- fx når den unge ikke dukkede op til samtalen eller åbenlyst ikke holdt sig til sandheden undervejs i samtalen.

De unges udsagn viste, at flere af de 12 vejledere blev fremhævet for deres evne til at give chancer og udvise forståelse.

DOGME 4



Invitér din personlighed med på arbejde

- Den gode vejleder virker autentisk og personlig

Kan man godt være personlig uden at blive privat? Det må man håbe! For i vejledningens verden giver den personlige tilgang til den unge bonus. Når den unge kan mærke vejlederens personlighed skinne igennem, giver det tryghed og skaber tillid. Men det er en hårfin balance – og der er forskel på, hvor grænsen går for vejlederne.

Eksempel 1

”HAN FÅR MIG TIL AT FØLE, AT VI ER PÅ DET SAMME NIVEAU”

Uddrag af interview med ung kvinde:

”Da vi havde mødtes nogle gange begyndte han at fortælle lidt om det derhjemme – at hans kone fx arbejdede dér og dér. Det virkede meget afslappende. Han kigger også tit forbi i butikken, når han alligevel er herude, for at se til dem, der er i fleksjob i Brugsen. Og i vinters købte han en gave herinde til sin kone. Han er utrolig afslappende at være sammen med. Og fordi han selv er så levende og fortæller så meget, er det også lettere selv at åbne op. Jeg har tit meget let ved at føle mig meget lille. Men ikke overfor ham. Han får mig til at føle, at vi er på det samme niveau.”

Eksempel 2

”ER DET OZZY OSBOURNE ELLER HVAD?”

Uddrag fra observation af vejledningssamtale:

Ung: ”Nu har jeg været inde og købe en bog, der kan hjælpe mig med mit engelske. ”I am Ozzy” - hans selvbiografi.”
Vejleder: ”Det er godt, så får du øvet lidt engelsk.”
Ung: ”Jeg har også nogle gamle billeder med ham.”
Vejleder: ”Han er en sjov fyr.”
Ung: ”Manden bag Heavy Metal.”
Vejleder: ”Ja, det må man sige, det er han. Han holder sig nu meget godt, synes jeg...”

Sådan fandt vi frem til dogme 4

Personlighedstesten viste, at de 12 vejledere har en varm og autentisk stil.

Observationer og interviews viste, at de 12 vejledere i deres møde med de unge bruger tid på small talk og gerne indtager personlige elementer i mødet med de unge.

Udsagn fra de unge viste, at vejledernes autentiske og uformelle stil var medvirkende til at opbygge en tillidsfuld og ligeværdig relation.

Engagementstesten viste, at vejledere udviser større engagement, når de har mulighed for at gøre en forskel for andre på deres arbejde.

DOGME 5



Én succes i hånden er bedre end ti på taget

- Den gode vejleder laver delmål

De unge sagde det. Og observationerne viste det. De 12 vejledere havde en særlig fornemmelse for, at dele indsatser op i mindre dele. Der blev opstillet realistiske mål. Så når den unge fx mødte op med en mappe fuld af papirer fra de seneste år af sit liv og talte om det hele på én gang, tog vejlederen téten: ”Inden vi mødes igen, har du talt med din sagsbehandler om boligsituationen. Det er det vigtigste nu og næste gang vi mødes, har vi uddannelse på programmet.”

Eksempel 1

”HUN PUTTEDE DELMÅL IND”

Uddrag af interview med ung om vejlederen:

”Hun var god til at holde en på sporet og hjalp med at tænke tingene til ende. Det gav mig en bedre idé om, hvad der kunne lade sig gøre og undgå at tage for stor en mundfuld. Hun puttede delmål ind.”

Eksempel 2

”GOD TIL AT GIVE VÆRKTØJER”

Uddrag af interview med ung:

”Han var god til at sætte mål op fra gang til gang. Små mål fx hvis man ikke kom op og i skole kl. 8, så er det bedre at møde kl. 9 end at blive væk hele dagen. Han var god til at give værktøjer, så man selv kunne håndtere ting.”

Sådan fandt vi frem til dogme 5

Personlighedstesten viste, at de 12 vejledere var gode til at finde løsninger og stillede sig tilfredse med mindre end det perfekte.

Observationer og interviews viste, at de 12 vejledere var opmærksomme på barrierer, der krævede handling forud for de mere langsigtede ambitioner om uddannelse og job.

Interviews med de unge viste, at vejledernes evne til at opstille delmål og være konkrete blev værdsat af de unge.

DOGME 6



En spade er en spade – nogle gange!

- Den gode vejleder kommunikerer bevidst

Ærlighed og klar kommunikation stod højt på listen, når flertallet af de 12 vejledere satte ord på deres tilgang til de unge. Men i virkelighedens verden viste det sig, at vejlederne ikke altid var 100 procent ærlige. Hvorvidt der blev talt lige ud af posen eller fejlet lidt ind under gulvtæppet afhang af sammenhængen. Det afgørende var, at vejlederne kommunikerede strategisk for at opnå resultater med den unge.

Eksempel 1

”JEG SPØRGER DEM: ER DU MØDESTABIL?”

Uddrag af interview med vejleder:

”Misbrug er ikke diskvalificerende hos mig, men det kommer meget an på omfanget. Jeg spørger fx om de ryger hash flere gange om dagen, eller om det kun er i weekenderne. Og jeg spørger, om det er amfetamin, om de er festnarkomaner, eller om de skal have noget at sove på hver dag?” Jeg har meget brug for at vide, om de er mødestabile. Det er den barriere, jeg har. For hvis ikke de er mødestabile, kan jeg ikke hjælpe dem.”

Interviewer: ”Hvordan vurderer du det?”

Vejleder: ”Jeg spørger dem simpelthen ”Er du mødestabil?”. Der er ikke meget raketteknologi i det. De ved det godt selv.”

Eksempel 2

”DER ER MEGET ULD I DET HER SYSTEM”

Uddrag interview med vejleder:

Interviewer: Hvad vil de unge sige, de har fået af dig?

Vejleder: ”At jeg er en flink fyr, der overholder de aftaler, vi laver: Jeg italesætter de svære ting fra starten – gemmer ikke noget. Og så er jeg klokkeklar og ærlig – der skal ikke være nogen tvivl om noget. I det her system oplever man meget uld i mund. Girafsprog kan være godt, men nogen gange er det bare noget andet, der skal til.”

Sådan fandt vi frem til dogme 6

Personlighedstesten viste, at de 12 vejledere viste en tendens til kun at sige deres mening, når han/hun føler, det er nødvendigt.

Observationer og interviews viste, at de 12 vejledere satte en ære i at kommunikere klart og ærligt.

Kompetencevurderingen viste, at vejlederne har tendens til at holde deres mening for sig selv, når de ved, at samtalepartnern ikke deler den.

DOGME 7



Dyrk din indre sælger!

- Den gode vejleder er en aktiv formidler imellem virksomheder og de unge

Vejlederne er overvejende ekstroverte og det hjalp dem i forhold til at opdyrke virksomhedskontakter og vedligeholde disse. De vejledere, der havde en del virksomhedskontakt, så det som deres opgave at matche virksomhed og ung. Det indebærer også at være realistisk i forhold til hvilken vare, man som vejleder, kan tilbyde.

Eksempel 1

"JEG ER BEGGES ADVOKAT"

Uddrag af interview med vejleder:

"Man kan sige, at jeg både er den unges advokat, og også i høj grad arbejdsgiverens advokat. De ting hænger sammen. Jeg vil gerne tilfredsstille arbejdsgiveren, så den unge kan de ting, han skal kunne."

Eksempel 2

"HAN ER GOD TIL AT TALE SIN SAG"

Uddrag af interview med ung kvinde:

"Han er meget frembrusende, og han tager ofte ud til folk. Og jeg tror også, det er derfor, det går så hurtigt. Han er god til at tale sin sag... han er meget "jamen, det er lige dig" og "det er lige det, du skal". Han opsøger det selv."

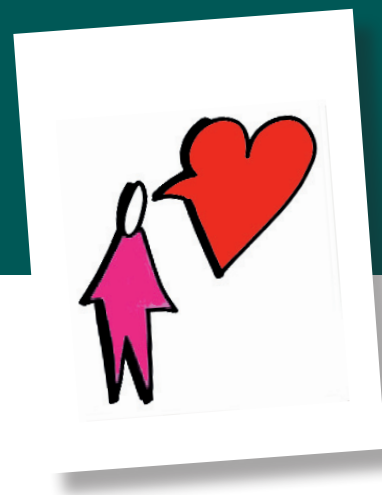
Sådan fandt vi frem til dogme 7

Personlighedstesten viste, at de 12 vejledere var ekstroverte, og i stand til at skabe god stemning og relationer imellem mennesker.

Observationer og interviews viste, at de vejledere, der havde virksomhedskontakt, satte en ære i at være bindeled imellem virksomheden og den unge.

Udsagn fra de unge tydede på, at de vejledere, der havde virksomhedskontakt, ikke var bange for at tage "salgskasketten" på og sælge varen, hvad enten det var virksomheden eller den unge, der skulle tales varmt for i en given sammenhæng.

DOGME 8



Hold din mening for dig selv!

- Den gode vejleder undgår konflikter

Ikke overraskende var de 12 vejledere drevne lyttere. Dygtige vejledere har en tendens til at holde deres mening for sig selv, når de kan mærke, at den ikke deles af samtalepartneren. Som vejleder kan det altså betale sig at træde et skridt tilbage og vælge sine uenigheder med omhu. Det gjorde de 12 vejledere i høj grad.

Eksempel 1

”JEG ER GOD TIL AT OMFORMULERE TINGENE”

Uddrag af interview med vejleder:

”Jeg holder min mening for mig selv. Jeg er generelt tilhænger af en god stemning. At der er balance i tingene - det kan jeg godt lide. I forhold til konflikter, prøver jeg at formulere mig, så de ikke opstår. Jeg er god til at omformulere tingene, så det ikke skaber konflikt.”

Eksempel 2

”JEG ER IKKE ALTID ÆRLIG”

Uddrag af interview med vejleder:

Interviewer: ”Er du altid meget ærlig?”

Vejleder: ”Nej, det kommer an på, hvem det er. Hvis vi taler om fx misbrug, så forholder jeg mig ikke til selve misbruget men til de konsekvenser, der kan være af det. Jeg undlader altid at svare, hvis de spørger, hvad jeg synes.”

Sådan fandt vi frem til dogme 8

Personlighedstesten viste, at de 12 vejledere har en tendens til kun at sige deres mening, når de føler, det er nødvendigt.

Observationer og interviews viste, at de 12 vejledere har en tendens til at gå udenom potentielt konfliktstof eller skarpe meningsudvekslinger med de unge – særligt i begyndelsen af relationen. (Se også dogme 3: Fuld af tillid).

Udsagn fra de unge viste, at de unge værdsatte vejledernes evne til at udvise forståelse og lytte til den unges problemer frem for at være dømmende.

Kompetencevurderingen viste, at gode vejledere har tendens til at holde deres meninger for sig selv, når de ved, at samtalepartneren ikke deler den.

Bilag 1. Dataindsamling

I dette bilag redegøres kort for det indsamlede datagrundlag.

De 12 succesfulde vejledere

De 12 succesfulde vejledere bestod af 5 kvinder og 7 mænd. Deres uddannelsesmæssige baggrunde er vidt forskellige, men fælles for dem er, at deres ledere har udpeget dem som eksempler på fagligt dygtige vejledere, der har haft særlig succes med at få udsatte unge videre i uddannelse eller job.

De 12 vejledere var virksomhedskonsulenter fra Viborg Kommunes jobcenter og fra den private leverandør Væksthusets afdelinger i København og Roskilde, samt UU-vejledere fra UU-Roskilde og UU-Silkeborg.

De tre anvendte test beskrevet nedenfor er leveret af Hucama.

Dataindsamling for de 12 vejledere

Datagrundlaget for de 12 vejledere består af følgende:

- En personlighedstest, som tager afsæt i en såkaldt Fem-faktor-model
- Et semistruktureret interview med afsæt i personlighedstesten
- Vejlederne blev observeret under vejledningssamtaler med de unge
- Unge, der er blevet vejledt af de 12, blev interviewet (plus en enkelt mor) om, hvad der virkede for dem

Supplerende dataindsamling

Engagementstest: 122 vejledere fra det offentlige system og private leverandører fra hele Danmark har udfyldt en test, der afdækkede, i hvilken udstrækning konkrete arbejdsbetingelser er *til stede* på deres arbejdsplads, og i hvilken udstrækning de kunne *ønske*, konkrete arbejdsbetingelser er til stede. Desuden afdækkes vejledernes engagementsniveau.

Kompetencevurdering af medarbejdere: Ledere besvarede 50 spørgsmål om 103 medarbejders kompetencer. Målet med denne vurdering var, at få ledernes bud på, hvilke kompetencer, der kendetegner de vejledere, som præsterer bedst.

Bilag 2. Personlighedstest af de 12 succesfulde vejledere

12 succesfulde vejledere blev udpeget af deres ledere. De 12 udfyldte en personlighedstest baseret på den såkaldte "Fem-faktor-model" (Reflector Big Five Personality).

De fem faktorer er:

- 1) Behov for stabilitet (hvordan reagerer man på modgang?)
- 2) Udadvendthed (hvor aktivt holder kontakt med andre?)
- 3) Åbenhed (overfor nye oplevelser og idéer)
- 4) Imødekommenhed (sætter andres interesser før egne?)
- 5) Samvittighedsfuldhed (hvor velorganiseret og målbevidst er man?)

Tre resultater

- 1) De 12 vejledere udviser større tillid til deres omgivelser end andre mennesker
- 2) De 12 vejledere er ikke organiserede og perfektionistiske men gode til at finde løsninger og udvise fleksibilitet
- 3) De 12 vejledere udviser personlig interesse overfor andre

Bilag 3. Kompetencevurdering af medarbejdere

Hvilke kompetencer er ifølge lederne kendetegnende for de gode vejledere?

På baggrund af 50 spørgsmål har et antal ledere vurderet 103 vejlederes kompetencer. Ved hjælp af en simpel regressionsanalyse med parameteren 'Resultatorientering' som responsvariabel er det afdækket hvilke kompetencer, der især forklarer de gode vejlederes succes.

Vejlederne blev vurderet på følgende kompetencer: Coaching, ledelseskontrol, networking, problemanalyse, dømmekraft, beslutsomhed, vision, virksomhedens sensitivitet, evnen til at lære, kreativitet, selvorganisering, mundtlig kommunikation, evnen til at lytte, sensitivitet, omstillingsevne, tolerans over for stress, uafhængighed, ihærdighed, adfærdsfleksibilitet, initiativ, ambition, selvudvikling, integritet, disciplin, resultatorientering.

Tre resultater

Succesfulde vejledere har:

- 1) Høj grad af omstillingsparathed. Det vil sige, at de reagerer hurtigt og passende på uventede situationer
- 2) Lille uafhængighed. Med andre ord: Gode vejledere har tendens til ikke at sige deres mening for enhver pris. De undgår konflikter
- 3) Høj grad af integritet. Gode vejledere holder, hvad de lover

Bilag 4. Engagementstest

Hvad skaber dedikerede vejledere?

122 vejledere udfyldte en engagementstest. Testen spurgte til deres engagementsniveau, deres aktuelle arbejdsituation og deres ideelle arbejdsituation.

Tre resultater

1) Vejledere er i gennemsnit meget engagerede i deres arbejde. I gennemsnit svarer det til, at de ofte eller det meste af tiden føler sig engagerede. Opslugthed, dedikation og energi er de parametre, der tilsammen udgør "engagement".

2) God og dårlig effekt på vejledernes engagement:

Positive indikatorer:

- Kvalitet i de sociale kontakter – der skal være gode sociale relationer på jobbet
- Vil gerne være i en retfærdig sammenhæng og blive retfærdigt behandlet
- Have en støttende leder
- Udviser samfundssind – vil gerne gøre en forskel for andre
- Have mulighed for at sige deres mening på jobbet
- Have autonomi – de vil selv vælge metode
- Have adgang til udvikling

Negative indikatorer:

- Går ikke efter status
- Vil ikke have ansvar fx ledelsesansvar men gerne indflydelse
- Vigtigt at være i en sammenhæng, hvor de kan nå deres mål uden forhindringer. Her kan være konflikt med det bureaukratiske system eller politiske krav
- Bryder sig ikke om at konkurrere

3) På nogle områder oplever vejlederne en relativ stor afstand mellem det de oplever og det, de ønsker. Det kan på baggrund heraf konstateres, at vejlederne efterspørger:

- Øget mulighed for at udvise samfundssind
- Mere udvikling
- Mere feedback
- Større opgavevariation
- Mere nydelse
- Ikke-konfliktende mål (kan referere til forholdet mellem kommunale enheder eller politiske mål)
- Flere materielle ressourcer
- Mindre arbejdsomængde