



🕒 4 min. 👁️ 📌 12-04-2017

# Rummelighed kræver gode ledere

Det stiller store krav til ledere både centralt og lokalt at lykkes med at skabe rummelige arbejdspladser, fastslår ny undersøgelse. Få her inspiration fra Fredericia Kommune til arbejdet med inklusion.

## Skribentinfo

[Marie Preisler](#)

Journalist

Klartekst

**D**et starter i toppen. Det er en central konklusion i den første danske undersøgelse af, hvad der kendetegner kommunale arbejdspladser, som skaber gode inklusionsforløb. Og en topledelsesbeslutning er præcis, hvad der har kickstartet inklusionsindsatsen i Fredericia Kommune, hvor flere hundrede borgere arbejder på kommunale arbejdspladser i fortrinsvis fleksjob og nyttejob, men også i almindelig virksomhedspraktik og med løntilskud.

Kommunens direktør for vækst, Mogens Bak Hansen, er ikke i tvivl om, at toplederfokus har været afgørende:

"Vi har haft strategisk fokus på rummelighed og arbejdet systematisk med det i snart seks år. At vi lykkes ret godt med det, skyldes i høj grad kontinuerlig opmærksomhed fra den øverste ledelse. Hele indsatsen startede med, at topledelsen i kommunen satte rummelighed på dagsordenen ved at synliggøre, hvor vigtigt det er at få ledige borgere i gang – også for vores økonomi og dermed serviceniveauet i kommunen".

Læs også artiklen Ny forskning: [Rummelighed skal give mening for alle \(http://vpt.dk/generelle-aftaler/ny-forskning-rummelighed-skal-give-mening-alle\)](http://vpt.dk/generelle-aftaler/ny-forskning-rummelighed-skal-give-mening-alle)

## Klare rammer og etiske spilleregler

Metafortællingen om, hvorfor kommunen skal arbejde med rummelighed, er vigtig, og den udspringer i toppen, understreger Mogens Bak Hansen:

"De store økonomiske og menneskelige potentialer i at arbejde med borgernes tilknytning til arbejdsmarkedet og sundhed kan let blive lidt glemt i arbejdet med de store serviceområder i en kommune. Så vi har brugt meget energi på at forklare, hvorfor rummelighed er en vigtig kommunal forpligtelse".

I 2013 tog Fredericia Kommune det første store skridt mod den aktuelle store rummelighed. Med ét slag blev der etableret 75 kommunale fleksjob, men forud for implementeringen gik en vigtig forberedelsesfase, hvor der skulle styr på rammerne, husker direktøren. I den fase havde topledelsen et tæt samarbejde med medarbejdernes faglige repræsentanter centralt i kommunen.

"Vi nedsatte en projektgruppe, der samarbejdede tæt med medarbejderrepræsentanterne og de faglige organisationer, som var med til dels at definere, hvilke arbejdsopgaver der kunne udføres af ikke-ordinært ansatte, dels at formulere et sæt etiske spilleregler. Det var en tid med mange sparerunder, og vi ville sikre, at kommunen ikke med én hånd afskedigede faste medarbejdere og med den anden fik ledige ind og erstatte dem," fortæller Mogens Bak Hansen.

Det stod også fast fra dag ét, at ingen arbejdsplads skulle presses til at tage imod.

"Vi startede forsigtigt ud og med det udgangspunkt, at det skulle være en aflastning for arbejdspladsen, ikke en ekstra belastning af de ordinært ansatte. Det synes jeg, vi er lykkedes med de allerfleste steder," beretter Mogens Bak Hansen.

### **Tidskrævende forarbejde**

Der blev, med direktørens ord, brugt "rigtig meget krudt" på at diskutere, om det var for stort et pres for en daginstitution at rumme en fleksjobber eller en borger i virksomhedspraktik.

"Det tog tid, men den diskussion var umagen værd. Spillereglerne blev dog bevidst ikke formuleret for detaljeret. Der skulle være et lokalt spillerum, og det har vist sig rigtigt, for der er ofte et ønske om at kunne udvise fleksibilitet ude på arbejdspladserne, når først leder og medarbejdere får en relation til en konkret borger, som de måske gerne vil hjælpe," siger Mogens Bak Hansen.

I dag er den store kommuneftælling om vigtigheden af rummelighed ikke længere så vigtig. I stedet er en lille fortælling vokset frem.

"Det var vigtigt, at vi som topledelse satte det i gang og skabte en ramme for de relationer, som i høj grad bærer indsatsen i dag. Vi har nu en kultur på de fleste arbejdspladser, hvor medarbejderne utrolig gerne vil hjælpe medborgere på kanten af arbejdsmarkedet i gang og er glade for at have dem som kolleger. Det bringer det gode frem," understreger Mogens Bak Hansen.

### **Stiller krav til ledernes kommunikation**

Topledelsen afsatte også ressourcer til at bistå arbejdspladserne med det ekstra administrative arbejde, der er forbundet med ekstraordinære ansættelser. Det var også en vigtig toplederopgave at definere konkrete mål for indsatsen og sikre systematiske tilbagemeldinger, så kommunen kunne følge op på indsatsen. Og opfølgning er ifølge Mogens Bak Hansen stadig en vigtig opgave, det betaler sig at bruge energi på.

Læs også artiklen [Fredericia Kommune prioriterer fleksjob \(http://vpt.dk/generelle-aftaler/fredericia-kommune-prioriterer-fleksjob\)](http://vpt.dk/generelle-aftaler/fredericia-kommune-prioriterer-fleksjob)

Fordi indsatsen nu kører, har den ikke længere samme intense toplederfokus, men Mogens Bak Hansen forventer af lederne i organisationen, at de kan formidle den store fortælling om, hvorfor kommunen arbejder med rummelighed.

"De skal forstå, at det er en bunden og højt prioriteret opgave, og hvorfor det er det, så de kan kommunikere meningen klart til medarbejderne. Det kan de fleste ledere, og de dygtigste af dem kan mere end det: De kan også omsætte det overordnede budskab til deres unikke lokale kontekst på en måde, så det motiverer medarbejderne," siger Mogens Bak Hansen.

At omsætte fortællingen til motivation praktiserer hans ledere på mange forskellige måder.

"Én afdeling har eksempelvis gjort det til en del af sit DNA at være kreative, skæve og kunne rumme alle. En anden afdeling ser sig selv som nogen, der på grund af rummeligheden kan levere mere end de private leverandører. Og så er der den helt konkrete motivation, der knytter sig til et bestemt menneske – en fælles beslutning om, at "ham eller hende tager vi os af", slutter direktøren.

#### **Fem råd til topledelsen**

Mogens Bak Hansen har følgende råd til kommunale topledere arbejde med rummelighed:

- Lad direktion og politikere gå foran og formidle, hvorfor rummelighed er et meningsfuldt mål for kommunen.
- Skab overordnede rammer og etiske spilleregler i en dialog med medarbejderrepræsentanter.
- Lav rammerne fleksible nok til, at arbejdspladserne har et vist spillerum til at udfylde dem.
- Forvent af lokale ledere, at de kan forklare, at rummelighed er vigtig og hvorfor; værdsæt når arbejdspladserne finder deres egen motivation til rummelighed.
- Sørg for, at inklusionsindsatsen løbende kan evalueres.

#### **Læs mere:**

Læs den fulde version af artiklen [her \(http://vpt.dk/generelle-aftaler/rummelighed-kraever-gode-ledere\)](http://vpt.dk/generelle-aftaler/rummelighed-kraever-gode-ledere)

[4 råd om at lede en sårbar medarbejder](#)

[Konflikter skal tages i opløbet](#)

