

2:3 Godt arbejde: Ledelse af socialt ansvar i virksomheder

Speak:

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

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

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

Lyd fra CSR People Prize. Mette Rønnau, direktør i Cabi:

Nu er vi nået til det afgørende øjeblik, hvor vi skal afsløre, hvem der så egentlig er vinder? Og det er i virkeligheden ikke særlig fremtidsorienteret at snakke om en vinder, kunne jeg jo egentlig høre. Så alle er vel vindere i dag...

Speak:

I denne episode deler udviklingschef Ella Petersen fra Cabi ud af sin viden om, hvordan virksomheder får succes med at inkludere mennesker fra kanten af arbejdsmarkedet.

Og så giver beskæftigelseschef i Aarhus Kommune, Vibeke Jensen, bud på, hvordan jobcentret leverer en beskæftigelsesindsats, der gavner de udsatte ledige.

Jens Rommundstad, HR-direktør i COOP:

Det er så nemt, også inden for retail, hvor alt er målbart, at have et linjefokus i sin drift. Det, der er det svære, og det, der samtidig også er opskriften til succes i min optik, det er, at man evner at skabe et fællesskab.

Speak:

Du møder også HR-direktør i Coop, Jens Rommundstad, som giver et indblik i, hvordan Coop arbejder med mangfoldighed.

Men hvem er de egentlig, de er udsatte ledige i? Det fortæller Cabis udviklingschef, Ella Petersen.

Ella Petersen, udviklingschef i Cabi:

Jeg har det faktisk lidt svært med udtrykket 'udsatte ledige'. Det kan hurtigt komme til at lyde som om, vi taler om en bestemt type mennesker – som om der findes én stereotyp. Men virkeligheden er, at det dækker over en meget bred gruppe. Det handler ikke bare om, at de mangler et job – det handler ofte om helt andre udfordringer.

Det kan være alt fra manglende kompetencer til sociale, mentale, kognitive eller fysiske udfordringer. Det kan være unge, der ikke er kommet i gang med uddannelse eller livet endnu og kæmper med at finde fodfæste. Men det kan også være dig og mig – mennesker, der er blevet ramt af

sygdom eller livsomstændigheder og pludselig står et helt andet sted og skal finde en ny vej i arbejdslivet.

Der er virkelig mange nuancer i det her. Det er en bred vifte af mennesker og situationer. Og ja, der findes nogle formelle definitioner i LAB-loven. Men når vi taler med virksomheder, så er det vigtigt at huske og formidle, at det her ikke handler om 'de andre'. Det kan lige så godt være dig og mig, der en dag står i den situation.

Speak:

Ella Petersens råd til virksomhedsledere lyder:

Ella Petersen, udviklingschef i Cabi:

Hvis du som virksomhed overvejer at ansætte en person, der står lidt uden for det traditionelle arbejdsmarked – det, vi kalder kanten af arbejdsmarkedet – så foregår det typisk i samarbejde med det lokale jobcenter.

Jobcentret spiller en vigtig rolle. De kan hjælpe med at finde det rette match og sikre, at alt det praktiske er på plads – for eksempel forsikring og rammerne for en virksomhedspraktik.

Som virksomhed kan man med fordel gøre sig nogle tanker på forhånd: Hvorfor vil vi gerne være med til det her? Hvilke opgaver kunne vi få løst på den måde? Måske har man allerede en idé om, hvilke typer opgaver der kunne passe til en praktikant.

Det næste skridt er egentlig bare at tage kontakt til jobcentret og sige: 'Skal vi tage en snak og se, om vi kan finde en løsning sammen?' Det hele afhænger af dialogen og samarbejdet.

Og her er det vigtigt at understrege: Som virksomhed må du gerne stille krav. Du må gerne sige: 'Vi tror, vi bedst kan hjælpe unge, der er kommet lidt skævt fra start i livet – det kan vi spejle os i, og det kan vi håndtere.' Det kan også være, man gerne vil hjælpe kvinder, flygtninge eller en anden gruppe. Det er helt i orden at være tydelig omkring, hvem man tror, man bedst kan støtte.

Det er også vigtigt at få afklaret formålet med praktikken: Er det for at give en person nogle konkrete kompetencer, som de kan bruge videre i et andet forløb? Er det for at afklare, om personen kunne motiveres til uddannelse? Eller er det fordi, I har 10-20 timer i en bestemt funktion, som I gerne vil afprøve med henblik på ansættelse? Det skal være klart – både internt i virksomheden og over for praktikanten. Her er det vigtigt at sige: Hvis formålet er læring, afklaring eller opkvalificering, så er det helt i orden, hvis en praktik slutter uden at føre til et job. Det betyder ikke, at forløbet har været forgæves – det kan stadig have været en værdifuld erfaring for både praktikanten og virksomheden.

Tidligere kunne man få tilskud til en intern mentor, der tog sig af opgaven med at støtte praktikanten. Det er ikke længere standard, men i særlige tilfælde kan der laves aftaler, hvor virksomheden kompenseres økonomisk – især hvis man tager flere personer ind i et træningsforløb.

I de fleste tilfælde får man en praktikant, og det betyder, at man også får noget arbejdskraft. Til gengæld betaler man med lidt ekstra ledelsestid. Det skal man være bevidst om – men det kan

være en rigtig god investering. Man får mulighed for at lære et menneske at kende, opkvalificere dem til netop jeres behov – og måske endda finde en ny medarbejder.

Derudover er der også en anden gevinst: Flere virksomheder bruger det her som en måde at udvikle yngre ledere på. Hvis du har en medarbejder, du overvejer at give mere ansvar, så kan det være en god øvelse at lade dem stå for at træne og støtte en praktikant. Det kræver tydelighed, opfølgning og nysgerrighed – præcis de egenskaber, man har brug for som leder.

Så hvis man lykkes med at få en praktikant til at trives og vokse i virksomheden, så har man ikke bare hjulpet et menneske – man har også udviklet sit eget ledelsespotentiale.

Lyd fra CSR People Prize. Mette Rønnau, direktør i Cabi:

Men der er trods alt en virksomhed, vi i juryen har valgt til at være årets CSR People Prize vinder, og det er BB Fiberbeton.

Speak:

Hvert år uddeler Cabi CSR People Prize til en virksomhed, der har gjort en særlig indsats for det rumlige arbejdsmarked. Den pris har sjællandske BB Fiberbeton for eksempel vundet. Men så findes der også den ekstraordinære CSR People Ærespris, som bliver uddelt til en person, der har udvist et helt særligt engagement. Den har Coops HR-direktør Jens Rommundstad modtaget for sin indsats med at fastholde og inkludere udsatte med forskellig baggrund i detailbranchen.

Om lederopgaven, siger han:

Jens Rommundstad, HR-direktør i COOP:

Når vi taler om lederopgaven på forskellige niveauer i organisationen – særligt i forhold til at skabe en mangfoldig ramme – så mener jeg, det er vigtigt at starte med én ting: Lad være med at forsøge at "fikse" mennesker.

Ledere er ikke læger. Det handler ikke om, at man som leder skal "kurere" nogen, bare fordi de er blevet ansat. Mennesker er, som de er. Vores opgave er ikke at ændre dem, men at lytte, lære og handle sammen med dem. Vi skal ikke forsøge at lave hinanden om – vi skal i stedet rumme hinanden og finde ud af, hvordan vi sammen skaber succes.

Som leder er det afgørende at have en ressource-tilgang. Det betyder, at man tager udgangspunkt i den enkelte medarbejders styrker og potentiale – frem for at fokusere på, hvad vedkommende ikke lever op til i forhold til en eller anden "normprofil". Det handler om at identificere det, medarbejderen har flair for, og så styrke og udvikle netop de sider. Det tror jeg er helt centralt.

På topledelsesniveau er det vigtigt, at man ikke betragter mangfoldighed som et projekt med en start og en slutdato – noget, der skal implementeres og tildeles ansvar. Den tilgang er ofte dømt til at mislykkes. Mangfoldighed skal i stedet være en naturlig del af ledelsessproget og virksomhedens kultur. Det skal ikke være noget, man gør for at få en overskrift i et ligegyldigt medie eller et opslag på sociale medier. Det er ikke det, det handler om.

Det handler om at tænke mangfoldighed ind som en del af forretningsmodellen – noget, alle i organisationen kan se og forstå værdien af. Det handler om at skabe en fælles mening og forståelse. Det nytter ikke noget at sige: "Det er hende dervore, der har ansvar for den gruppe medarbejdere." Glem det. Vi er alle hinandens kolleger, og derfor skal vi også alle tage fælles ansvar. Den fælles ansvarsfølelse opstår, når vi har en fælles forståelse af, at alle kan bidrage. Alle kan være medskabere af det samlede virksomhedsprodukt.

Og det, mener jeg, er helt afgørende.

Speak:

Hvordan implementerer man det?

Jens Rommundstad, HR-direktør i COOP:

Jeg mener, det er helt afgørende, at topledelsen i en virksomhed er afstemt omkring, hvilken kultur man ønsker at skabe. Hvis man ikke ønsker en mangfoldig og rummelig kultur – så bør man i det mindste være ærlig og melde det klart ud.

Personligt ville jeg aldrig kunne forstå eller acceptere den tilgang, men det værste er, når man uadtil giver indtryk af at bakke op, nikker og siger de rigtige ting – uden reelt at stå bag det. Det er nemlig topledelsens engagement og tydelige opbakning, der sætter retningen for resten af organisationen. Når ledelsen går forrest, bliver det tydeligt for alle, at: *"Det her er måden, vi gør tingene på hos os."*

Mangfoldighed og rummelighed kan ikke være noget, der kun lever i enkelte afdelinger eller på lavere niveauer i organisationen. Det skal være en del af hele virksomhedens DNA – noget, der gennemsyrrer både top, bund og bredde.

Speak:

"Godt arbejde" er titlen på denne podcastserie fra videns- og konsulenthuset Cabi. Podcasten er henvendt til dig, der har lederansvar på en arbejdsplads, som tager socialt ansvar, og til dig, der er leder i den kommunale beskæftigelsesindsats.

Jens Rommundstad, HR-direktør i COOP:

Jeg synes, vores "Klar til start"-initiativ i Coop er en virkelig stærk og meningsfuld fortælling. Det begyndte med et butiksbesøg i Fakta, hvor jeg lagde mærke til en ung mand med autisme, som stod og trimmede et bazarbord med stor omhu og systematik. Det gjorde mig nysgerrig: Kunne det virkelig lade sig gøre at vende det, der ofte opfattes som et handicap, til en spidskompetence i butikdrift?

Det spørgsmål blev startskuddet til et samarbejde med Unges Uddannelsescenter, hvor vi sammen udviklede en målrettet uddannelse. Den er særligt designet til unge med autisme – og den har endda jobgaranti. I dag har vi ansat langt over 100 unge gennem "Klar til start". Det er bemærkelsesværdigt, når man tænker på, at unge med autisme generelt kun har omkring 15 % chance for at få fodfæste på arbejdsmarkedet. I vores program ligger succesraten på over 85 %. Det virker – og det virker på flere niveauer.

Det virker for den enkelte unge med autisme, som trives med gentagelser og struktur – noget vi har meget af i retail. Det virker for ledelsen, som oplever at få en stabil og engageret medarbejder, der er glad for at møde ind hver dag. Det virker for kollegerne, som oplever, at deres sociale interaktion – selv i noget så simpelt som frokostpausen – har en positiv effekt og løfter den unge. Og det virker for kunderne, som i høj grad bemærker og værdsætter den udviklingsrejse, de unge er på. Vi ser det tydeligt i kundernes feedback og ratings i de butikker, hvor vi har træningsforløb.

For mig er det et fremragende eksempel på, hvordan man kan skabe mening og værdi for alle parter – en ægte win-win-win. Og der findes mange flere af den slags historier. Det handler blot om, at virksomheder i langt højere grad bliver bedre til at få øje på dem og sætte dem i spil.

Speak:

Og det er ifølge Jens Rommundstad ikke kun detailbranchen, der har noget at vinde ved en struktureret CSR-indsats.

Jens Rommundstad, HR-direktør i COOP:

Jeg havde engang en samtale med en stor virksomhedsleder fra Brande-området. Han roste vores "Klar til start"-initiativ og sagde, at det var virkelig godt tænkt og flot gennemført. Men han tilføjede hurtigt, at det nok ikke var noget, der kunne fungere i hans virksomhed. Det undrede mig, så jeg spurgte nysgerrigt ind til, hvorfor han havde den opfattelse.

Han forklarede, at hans virksomhed var meget videnstung, og at han havde mange ingeniører ansat. I hans optik var det svært at se, hvordan unge med autisme kunne passe ind i den type arbejdsplads – de kunne jo ikke bare erstatte ingeniørerne.

Det fik mig til at spørge, om der i ingeniørernes arbejdsopgaver var noget, der var præget af gentagelser – noget, som måske ikke gav dem særlig meget energi. Det satte straks nogle tanker i gang hos ham. Han nævnte, at der faktisk var en række kalibreringsopgaver, som ingeniørerne ikke var særligt begejstrede for. Det var rutineprægede opgaver, som skulle udføres igen og igen, og som ikke motiverede dem.

Jeg foreslog, at man kunne overveje at fjerne netop de opgaver fra ingeniørernes bord. Måske ville det ikke bare øge deres arbejdsglæde, men også frigive tid til, at de kunne fokusere på de mere komplekse og værdiskabende opgaver – dem, der matchede deres kompetencer og lønniveau bedre.

Det gav mening for ham. Og da jeg så foreslog, at man kunne samle de gentagende kalibreringsopgaver og give dem til en person, der faktisk ville trives med netop den type arbejde – for eksempel en ung med autisme – så faldt brikkerne på plads. Det var som om, idéen landede med det samme. Det var en af de samtaler, hvor man virkelig kunne mærke, at noget flyttede sig.

Speak:

Vibeke Jensen er beskæftigelseschef i Aarhus Kommune. Desuden var hun en del af Anders Fogh-regeringens arbejdsmarkedskommission og senere det såkaldte Carsten Koch-udvalg, der i 2015 havde til opgave at komme med anbefalinger til at øge beskæftigelsen i Danmark.

Vibeke Jensen gør klart, at det stiller særlige krav til jobcentrets organisering og medarbejdersammensætning at drive den virksomhedsrettede beskæftigelsesindsats.

Vibeke Jensen, beskæftigelseschef i Aarhus Kommune:

Når man skal beskrive, hvad en vellykket beskæftigelsesindsats egentlig er, så handler det om, at tingene går op i en højere enhed. For der er flere parter involveret – borgeren, virksomheden og systemet – og alle de elementer skal spille sammen.

Hvis vi starter med systemperspektivet, så er det vigtigt, at jobcentret og beskæftigelsessystemet har fingeren på pulsen i forhold til arbejdsmarkedet. De skal vide, hvad der rører sig, og være gode til at spotte de jobåbninger, der opstår. Samtidig skal de kunne se de kompetencer, den ledige har – også dem, der måske ikke er helt åbenlyse ved første øjekast.

Nogle gange handler det om at kunne se potentialet i en person og forbinde det med en konkret mulighed i en virksomhed. Det kræver, at man som jobcenter fungerer som en slags mellemlid – én, der både forstår borgerens ressourcer og virksomhedens behov, og som kan bygge bro mellem de to.

Speak:

Begrebet koblingskompetence er centralt i indsatsen, siger Vibeke Jensen.

Vibeke Jensen, beskæftigelseschef i Aarhus Kommune:

Når man skal sammensætte en organisation, der skal kunne understøtte det øgede fokus på samarbejdet med virksomhederne, så kræver det også mod. Mod til at ansætte nogle andre profiler, end man måske traditionelt har gjort. Det er noget, vi har arbejdet meget med.

Jeg har været meget opmærksom på at sige: Vi skal have medarbejdere ind, som kender arbejdsmarkedet – folk, der selv har været en del af det. Og det har faktisk været en løbende diskussion: Skal man være god til at tale med mennesker, eller skal man kende arbejdsmarkedet? Svaret er, at det ikke er et enten-eller. Det er kombinationen, der gør forskellen.

At have medarbejdere med erfaring fra arbejdsmarkedet er guld værd – især når det kombineres med kolleger, der har stærke relationelle kompetencer og kan skabe gode samtaler. Men en god samtale i sig selv flytter ikke noget, hvis den ikke også har et blik for arbejdsmarkedets muligheder og behov.

Et begreb, vi arbejder meget med i øjeblikket, er *koblingskompetencer*. Det er et begreb, som forskere fra Aalborg Universitet har introduceret, og det handler om, at vi som fagpersoner skal kunne koble vores kompetencer sammen. Det er ikke nok, at én jobkonsulent har en god samtale med en ledig. Der skal også være en virksomhedskonsulent, som kan bygge bro til arbejdsmarkedet.

Og det gælder ikke kun i forhold til job og virksomheder. Mange ledige har også andre udfordringer – for eksempel psykiske vanskeligheder – og her handler det om at kunne koble til de rette støttefunktioner. Vi skal som fagprofessionelle ikke arbejde i siloer, men være klar til at tænke og handle tværfagligt.

Det gælder også i dialogen med virksomhederne. Når vi taler med dem om rekruttering, skal vi kunne bringe vores forskellige kompetencer i spil – både dem, der handler om mennesker, og dem, der handler om arbejdsmarkedet. Det er i koblingen, at vi skaber de bedste løsninger.

Speak:

Vibeke Jensen siger om ledelse i beskæftigelsesindsatsen:

Vibeke Jensen, beskæftigelseschef i Aarhus Kommune:

Noget af det, jeg har lagt stor vægt på som leder, er at være både forstående og resultatorienteret. For mig hænger de to ting sammen. Hvis man ikke forventer resultater – og følger op på, om de faktisk bliver skabt – så mister man retningen.

Som leder skal man turde tage dialogen om resultater. Det er ikke alt, der er lige godt, og det skal man kunne tale åbent om. Det handler ikke om at kritisere, men om at kunne korrigere og justere – på en måde, der ikke skubber folk væk, men som skaber følgeskab. Og det er en svær disciplin.

Selv når vi arbejder med borgere, der står på kanten af arbejdsmarkedet, så oplever vi, at de fleste faktisk gerne vil behandles som enhver anden medarbejder. De vil gerne mødes med forventninger – og med respekt.

Speak:

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