



Strategisk ledelse af mangfoldighed - en vej til bedre opgaveløsning

Ledelseshistorier fra 18 offentlige topledere

September 2011

Strategisk ledelse af mangfoldighed – en vej til bedre opgaveløsning
Ledelseshistorier fra 18 offentlige topledere

Udgivet september 2011

Udgivet af Personalestyrelsen i samarbejde med Integrationsministeriet

Henvendelser om publikationen kan ske til:

Personalestyrelsen
Frederiksholms Kanal 6
1220 København K
Tlf.: 33 92 40 49

Publikationen kan hentes på Personalestyrelsens hjemmeside www.perst.dk
og
Integrationsministeriets hjemmeside www.nyidanmark.dk.

Design	Personalestyrelsen
Tryk	Prinfo Holbæk-Hedehusene-Køge a/s
Oplag	1.000 stk.
ISBN	87-7956-388-0

Elektronisk publikation	
ISBN	87-7956-389-9

Ledelseshistorier fra 18 offentlige topledere

Agi Csonka, direktør, Danmarks Evalueringsinstitut

Carsten Søgaard, direktør, Region Syddanmark

Claes Nilas, departementschef, Integrationsministeriet

Helle Ulrichsen, regionsdirektør, Region Hovedstaden

Hugo Pedersen, kommunaldirektør, Høje-Taastrup Kommune

Jens Jensen, direktør, Arbejdstilsynet

Jesper Skovhus Poulsen, koncerndirektør, Skatteministeriet

Jytte Lyngvig, direktør, Lægemiddelstyrelsen

Lars Findsen, departementschef, Forsvarsministeriet

Lars Hansson, direktør, Region Midt

Lisbeth Lollike, direktør, Personalestyrelsen

Lone Lindsby, direktør, DSB

Lone Strøm, direktør, Statens It

Morten Binder, adm. direktør, Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen i Københavns Kommune

Niels Højberg, stadsdirektør, Aarhus Kommune

Peter Pietras, adm. direktør, Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen i Odense Kommune

Søren Lund Hansen, kommunaldirektør, Slagelse Kommune

Uffe Toudal Pedersen, departementschef, Videnskabsministeriet



Forord

Vi har talt om mangfoldighed længe og har prøvet at sætte mangfoldighedsledelse på dagsordenen. Det er ved at være tæt på at lykkes, og alligevel er der stadig et stykke vej. Alle er efterhånden enige om, at en aktiv brug af mangfoldighed er vigtig. Men idealet må være, at vi ikke tænker og taler om mangfoldighed som noget særskilt, men har det som en integreret del af vores almindelige ledelsespraksis. Lige som i sportens verden. Mangfoldighed er en afgørende styrke for et hold – uanset om det drejer sig om et sportshold eller en arbejdsplads.

I sportens verden har det været kendt og udfoldet længe. Når en landstræner udtager sit hold, er mangfoldighed en helt naturlig del af begrundelsen for holdets særlige sammensætning. Vi kræver det ligefrem af træneren. Fordi et godt hold har brug for forskellige roller, input og talenter.

Når det kommer til arbejdspladser, er det knap så selvfølgelig som i sportens verden. Der er fx en tendens til, at man ansætter nye medarbejdere, som ligner én selv. Mangfoldigheden vinder dog større og større indpas på mange arbejdspladser. Men der er stadig plads til forbedringer.

Vi har som topledere et særligt ansvar for at arbejde strategisk med mangfoldighed. Det betyder, at mangfoldighed bliver et middel til at forbedre vores opgaveløsning og ikke et mål i sig selv. Det er samtidig også vores ansvar, at der ikke blot er tale om ord og strategier, men at det fører til konkrete handlinger.

Denne pjece indeholder ledelseshistorier fra en række offentlige topledere. Hver især fortæller de deres personlige beretning om, hvorfor mangfoldighed er til gavn for deres organisation og kerneydelser. Desuden giver toplederne eksempler på, hvordan de hver især konkret arbejder med at øge og bruge mangfoldighed. Historierne viser, at mangfoldighed kan give bedre resultater, også på bundlinjen.

Vi håber, at ledelseshistorierne vil inspirere andre topledere m.fl. til at arbejde strategisk med mangfoldighedsledelse. Til gavn for netop deres organisation og ydelser.

God læselyst.

Clas Nilas
Departementschef i Integrationsministeriet

Lisbeth Lollike
Direktør i Personalestyrelsen

Mangfoldighed er ikke et mål i sig selv – det er forretning

At arbejde med mangfoldighed handler ikke om blot at rekruttere mangfoldigt – det handler også om som topleder at se diversiteten hos de ansatte og ikke mindst skabe en organisations- og ledelseskultur, hvor diversiteten kommer i spil til fordel for innovationsevnen og forretningen.

”Mangfoldighed handler stadig om at sikre en rummelig og alsidig organisation, men for Arbejdstilsynet handler det i lige så høj grad om at sikre de kompetencer og den kulturelle viden, vi behøver for at kunne møde udfordringer om effektivt at løse mange og svære opgaver med stadig færre ressourcer.” Jens Jensen, direktør, Arbejdstilsynet

Mangfoldighedsledelse og god ledelsespraksis går hånd i hånd

At inddrage mangfoldighedsledelse i sin ledelsespraksis bør ikke ses som noget enkeltstående, men bør være en integreret del af god ledelsespraksis.

”Vores mangfoldighedsfokus er mere et livssyn end et projekt. Vi arbejder for at gøre mangfoldighed til en naturlig del af ledelse og generel trivsel på arbejdspladsen”. Lone Lindsby, direktør, DSB

”Forandring og udvikling er jo ikke mål i sig selv – men det er effektivitet. Og for at være effektiv, er det nødvendigt, at alle talenter kommer i spil og at organisationen og at kulturen giver mulighed herfor.” Jesper Skovhus Poulsen, koncerndirektør, Skatteministeriet

Fokuser på (kerne)kompetencer hos medarbejdere

Vi skal som ledere blive ved med at fokusere på de nødvendige kernekompetencer hos medarbejderne. Vi skal stadigvæk ved ansættelse og karriereudvikling vælge den bedst kvalificerede, men bør se muligheder i forskellighed frem for blot at tage medarbejdere, som ligner os selv. En bred sammensætning af medarbejdere er lig med et bredt spektrum af kompetencer, som medvirker til nytænkning og en bedre opgaveløsning.

”Det vigtige for mig er at få bragt alle kompetencerne i spil og invitere nye indenfor. Nogle kompetencer afhænger af uddannelse, nogle af personlighed, kulturel forståelse og dem vi er – vores køn, alder og baggrund. Vi vil give rum og plads til at medarbejdernes idéer og kompetencer kan prøves af, for det tror vi giver de bedste løsninger.” Helle Ulrichsen, regionsdirektør, Region Hovedstaden

En organisations omstillingssevne afhænger af individer, hvis synspunkter ikke klynger omkring gennemsnittet

Vi agerer i en verden, hvor omstillingsparathed er vigtigt. Hvis vi alle tænker ens, er det svært at være innovativ og nytænkende. Vi skal skabe en organisationskultur, der opfordrer til nytænkning og synspunkter, der ikke klynger omkring gennemsnittet. Det skal vi også tænke ind, når vi rekrutterer.

”I Lægemedelstyrelsen arbejder vi i en faglig verden, hvor vilkår og rammer hele tiden ændrer sig. Og hver dag bliver vi - i kontakten til omverdenen - mindet om, hvor vigtigt det er, at vi kan betjene den mangfoldige og foranderlige verden omkring os.” Jytte Lyngvig, direktør, Lægemedelstyrelsen

Diversitet er den væsentligste ingrediens i strategisk fornyelse

Strategisk fornyelse og innovation kræver diversitet og ikke mindst en organisationskultur, der giver plads til forskellighed. Fornyelse og innovation opstår ikke ved, at vi alle tænker ens – men netop når forskellige kompetencer, synspunkter og forståelser mødes.

”Når en organisation kan rumme forskellige tilgange og synspunkter bidrager det til et mere nuanceret syn på, hvordan en opgave kan løses. I sidste ende mere nytænkning og innovation.” Peter Pietras, direktør, Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen i Odense Kommune



Den innovative mangfoldighed

Agi Csonka, direktør, Danmarks Evalueringsinstitut

På EVA har vi de seneste år været igennem mange forandringer i vores opgavesammensætning, evalueringsformer og samarbejdsrelationer. Det stiller krav til medarbejderne om fx nye kompetencer, arbejds måder og omstillingsevne. Vi er nået langt med bl.a. at udvikle nye metoder, nye formidlingsformer og et godt samarbejde med vores interessenter.

Men som det altid gælder i forandringsprocesser, er det ”kulturen”, der er sværest at forandre. Ved målrettet at styrke mangfoldigheden og evnen til at bruge mangfoldighed som en ressource understøtter vi arbejdet med at udvikle organisationskulturen og evnen til at være i samklang med vores omverden og brugere.

To væsentlige grunde

For EVA er der to væsentlige grunde til at arbejde med mangfoldighed:

1. Vi har – som alle andre virksomheder – et ansvar for at sikre, at vores arbejdsplads afspejler samfundet i kraft af medarbejderskaren.
2. Vores strategiske ambitioner er at være innovative og nyttige for vores interessenter. Det indebærer:
 - en veludviklet evne til at aflæse omverdenen og kommunikere med og til mange forskellige typer af mennesker.
 - at vores organisation, kultur og arbejdsformer afspejler åbenhed og nysgerrighed, og en evne til at arbejde på mange forskellige måder.

Medarbejdersammensætning

EVA’s medarbejdersammensætning er skæv, hvad angår køn og etnisk oprindelse. 76 % af medarbejderne er kvinder, og der er ingen ansatte med ikke-vestlig baggrund.

Hvad angår uddannelse, skal man som konsulent i EVA være akademiker. Blandt EVA’s ca. 60 konsulenter er der repræsenteret 25 forskellige akademiske uddannelser. Vi arbejder bevidst på at sammensætte projektteams, så fx forskellige metodiske og pædagogiske kompetencer er repræsenteret.

Blik for forskellighed

Vi kan ikke tage for givet, at forskellighed i køn, etnicitet, etc. automatisk medfører forskellige måder at arbejde på. Men sandsynligheden for, at det giver forskellige perspektiver og input, er større, jo flere forskellige livsvilkår og -situationer, der er repræsenteret blandt medarbejderne. Med andre ord: Hvis alle medarbejdere bor i samme kvarter, har samme type uddannelse, samme slags venner og bruger samme kulturtilbud – ja så er sandsynligheden for, at de kommer med samme slags ideer, temmelig stor.

Så for at mangfoldigheden skal blive en udviklingsressource, er det helt afgørende, at vi som ledere er i stand til at bruge forskellighederne. Det kræver mod til at opsøge forskellighed og blik for at bruge de forskelligheder, der allerede er i organisationen.

Konkrete initiativer i EVA

Mål 1. EVA vil rekruttere flere kvalificerede mandlige ansøgere til konsulent- og studenterstillinger ved at

- Anlægge et bevidst kønsperspektiv på EVA’s brand og kommunikation
- Opsøge studievejledninger og undervisere mhp. at få mandlige studerende og nyuddannede til at søge stillinger på EVA.
- Bruge netværk blandt EVA’s ansatte.

Mål 2. EVA vil rekruttere flere kvalificerede ansøgere med anden etnisk baggrund til konsulent- og studenterstillinger ved at

- Deltage i jobmesser for akademikere.
- Kontakte etniske netværk og organisationer mhp. spredning af annoncer.
- Opsøge studievejledninger, undervisere og erhvervsuddannelser mhp. at få studerende og nyuddannede med anden etnisk baggrund til at søge stillinger på EVA.

Mål 3. EVA’s ledelse vil styrke sin bevidsthed om og håndtering af mangfoldighed som ressource ved at

- Udvikle og synliggøre ”mangfoldighedskortlægning”, der viser forskelle og ligheder.
- Være bevidst om brugen af rollemodeller i projekter og ved oplæring af nye medarbejdere.
- Synliggøre og bruge forskelligheder i projektteams.
- Gennemføre lederudvikling mhp. at styrke mangfoldighedsledelse.

”Hvis alle medarbejdere bor i samme kvarter, har samme uddannelse, samme slags venner og bruger samme kulturtilbud – ja så er sandsynligheden for, at de kommer med samme slags ideer, temmelig stor.”



Carsten Søgaard, direktør, Region Syddanmark

Strategisk ledelse af mangfoldighed fra en regional synsvinkel

”Region Syddanmark skal være en organisation med stor mangfoldighed, hvor det anderledes er en kilde til inspiration og kreativitet i opgaveløsningen.”



I Region Syddanmark anerkender vi, at medarbejderne i forskellige livsfaser og situationer har særlige behov, som det er vigtigt at tage hensyn til. I vores personalepolitik er denne anerkendelse formuleret således:

”Region Syddanmark skal være en organisation med stor mangfoldighed, hvor det anderledes er en kilde til inspiration og kreativitet i opgaveløsningen”.

Et positivt syn på mangfoldighed handler i mine øjne om at se forskelle som en styrke og aktiv ressource. Det handler om, hvordan vi kan anvende forskellighed positivt - i en sammenhæng, hvor den enkelte får mulighed for at bidrage med sine særlige kompetencer, værdier, ideer og ressourcer, som igen kan bidrage til anderledes vinkler på løsninger i en forretningsmæssig sammenhæng.

Ledelse ud fra kompetencer og behov

Set ud fra et HR-perspektiv ser jeg strategisk ledelse af mangfoldighed som det at behandle alle mennesker som værdifulde, så alle får lige mulighed for at bidrage og skabe værdi. Men mangfoldighedsledelse giver samtidig os som ledelse et ansvar for, at medarbejderne i Region Syddanmark bliver behandlet forskelligt i overensstemmelse med egne ønsker og behov.

Det betyder, at vi fra Koncern HR sætter rammerne for, at de enkelte ledere på fx vores sygehuse kan lede deres medarbejdere forskelligt og på denne måde have fokus på at udnytte hver enkelt medarbejders særlige kompetencer til at skabe værdi for organisationen.

Mangfoldighedsledelse skaber værdi

Værdiskabelsen sker bl.a. gennem medarbejderudviklingssamtaler, undersøgelser af medarbejdertilfredshed samt kompetenceafklaring. Sidstnævnte giver mulighed for at bruge allerede ansatte medarbejders ukendte og uudnyttede kompetencer, og her ser jeg vi har et stort potentiale. På denne måde bliver mangfoldighedsledelse samtidig et fælles ansvar leder og medarbejder imellem.

Fastholdelse kræver operationalisering

Vores mangfoldighedsindsats i Region Syddanmark skabes ikke af, at vi har den skrevet ned på et stykke papir. De positive effekter af mangfoldighed skabes derimod i hverdagens mange sammenhænge.

Det er min filosofi, at den strategiske ledelse af mangfoldighed operationaliseres, når den tænkes ind i hverdagen – fx ved ansættelser og i opgaveløsninger. En egentlig effekt kan kun fastholdes, når opmærksomhed på mangfoldighed bliver en vane i det daglige arbejde – i mødet med den enkelte medarbejder. Dette gælder især, når vores ledere skal lede medarbejdere med særlige kompetencer eller behov fx som følge af handicap.

Eksempel på operationalisering af strategien - funktionsnedsættelse

Et eksempel på Region Syddanmarks arbejde med at praktisere fleksibilitet og mangfoldighed er vores medarbejdere med funktionsnedsættelser.

1. Vi arbejder konkret med, hvordan ledelsen kan understøtte, at disse medarbejdere får gode arbejdsvilkår uden at det går ud over trivsel eller produktivitet:
 - Faglige og personlige ressourcer går altid forud for funktionsnedsættelse.
 - ”Synd for” eksisterer ikke – vi arbejder ud fra den proaktive tilgang: ”hvordan kan vi så arrangere os”.
 - Erfaringen viser at medarbejdere med funktionsnedsættelse har en høj grad af planlægning og overblik, idet de hele tiden har funktionsnedsættelsen som ledsager – denne særlige kompetence sætter vi fokus på.
2. Vi anerkender, at både lederen og medarbejderen har et lige stort ansvar:

Fra ledelsen:

- Indflydelse, variation og udviklingsmuligheder
- Anerkendelse og respekt
- Tilpasning til funktionsnedsættelse
- Indlevelse og forståelse for, hvad funktionsnedsættelsen betyder

Fra medarbejderen:

- Faglighed og personlige ressourcer
- Proaktiv i tanke og handling
- Ansvarsbevidst
- Overvinde barrierer ved bevidst indsats og til/fravalg – information om, hvad funktionsnedsættelsen betyder

Mangfoldighed sikrer vores strategiske mål



Claes Nilas, departementschef, Integrationsministeriet

I det offentlige skal vi kunne håndtere forandring. Vi skal være innovative og fleksible, så vi kan bidrage til vækst og samtidig sikre bedre og mere service for færre penge. Og her er mangfoldighedsledelse et centralt element. Desuden er vores brugere forskellige og har forskellige behov. Derfor er mangfoldighed blandt vores medarbejdere også nødvendigt, hvis vi skal løse opgaverne optimalt og give den bedst mulige service.

Helt konkret rekrutterer vi i Integrationsministeriet meget bevidst efter at opnå mangfoldighed i medarbejdersammensætningen. Det gør vi, dels fordi vi tror på, at mangfoldighed tilfører organisationen merværdi i form af højere kvalitet i opgaveløsningen, bedre arbejdsmiljø og lavere sygefravær. Dels for bedre at kunne nå ud til indvandrerroden, erhvervsskolelæreren eller den kommunale sagsbehandler. Og det kan man bl.a. tydeligt se i sammensætningen af medarbejdere i vores kampagneenhed Brug for Alle Unge, som vejleder og fastholder unge med indvandrerbaggrund i uddannelse og arbejde – og ligeledes i ministeriets Kontor for Demokratiske Fællesskab og Forebyggelse af Radikalisering.

I dag har 12 pct. af medarbejderne i Integrationsministeriets koncern indvandrerbaggrund.

Vi har brug for både innovative hoveder og driftsikre administratorer

I en moderne offentlig virksomhed er der brug for mange forskellige typer af medarbejdere. I Integrationsministeriet har vi f.eks. både brug for de innovative hoveder og i lige så høj grad de dygtige og driftsikre sagsbehandlere og administratorer. Derfor er mangfoldighedsledelse for mig det samme som god ledelse, hvor vi har fokus på at udvikle stærke faglige kompetencer og samtidig fastholder og udvikler den enkeltes særlige talent. Det betyder også, at vi altid rekrutterer efter kompetencer, hvilket vi har rigtig god erfaring med. Og vi går aldrig i vores stræben efter mangfoldighed på kompromis ved at vælge fagligt mindre kvalificerede medarbejdere.

Vi skal vide, hvor vi vil hen

Som topchefer skal vi ikke bare lede. Vi skal være strategiske ledere, der ved, hvor vi vil hen – og hvorfor vi vil derhen. Derfor er det mit ansvar at melde visioner og mål klart ud – ligesom det er mit ansvar at følge op på vores strategier. Også når det kommer til mangfoldighedsledelse. Her skal jeg internt sikre klare procedurer, der giver alle medarbejdere – også medarbejdere med indvandrerbaggrund – gode udviklings- og karrieremuligheder, så de kan være med til at opfylde vores strategiske mål.

I den forbindelse har jeg også et ganske særligt ansvar for at fortælle vores positive historie om medarbejdermangfoldighed i Integrationsministeriet. Men heldigvis er den historie ikke svær at fortælle, for jeg synes, vi er nået rigtigt langt.

”Jeg tror på, at mangfoldighed skaber merværdi. Samtidig er vores brugere forskellige og har forskellige behov. Derfor er forskellighed blandt vores medarbejdere nødvendigt, hvis vi skal løse opgaverne bedst muligt og give den bedst mulige service.”

Konkrete initiativer i Integrationsministeriet

Et kvantitativt mål

10 pct. af medarbejderstyrken skal set over en 3-4-årig periode have indvandrerbaggrund. Det mål blev nået i 2009, og nu er vi oppe på i alt 12 pct.

Et kvalitativt mål

Andelen af etniske minoriteter skal i særdeleshed øges i de personalegrupper, hvor de er svagest repræsenteret – og det er i vores tilfælde hos AC'erne, hvor vi desuden vil sikre potentialet til at kunne rekruttere de første ledere med indvandrerbaggrund. Andelen af AC'ere med indvandrerbaggrund er siden 2006 øget fra 5 pct. til nu ca. 10 pct.

Hvordan vil vi få den eksisterende mangfoldighed mere i spil?

Vi vil:

- Fortælle flere gode mangfoldighedshistorier internt i organisationen – og om hvordan vi anvender mangfoldighed direkte i opgaveløsningen.
- Formidle den enkeltes kompetencer bedre internt – så også frivilligt arbejde, tidligere erhvervs erfaring, fritidsinteresser og sprogkundskaber kan bruges aktivt.
- Arbejde aktivt med såkaldt corporate volunteering – og dermed opfordre til at få den enkelte medarbejders kompetencer bragt i spil gennem frivilligt arbejde, der kan gavne både medarbejderen og ministeriet.
- Undersøge mulighederne for at måle på fordelene ved mangfoldighed i det offentlige ved at tage udgangspunkt i os selv, f.eks. om mangfoldighed giver bedre ledelse, lavere sygefravær, større arbejdsglæde, højere kvalitet i opgaveløsningen m.v.



Helle Ulrichsen, regionsdirektør, Region Hovedstaden

Innovation og kompetenceudvikling – patienten i centrum

”Det vigtige for mig er at få bragt alle kompetencerne i spil og invitere nye indenfor. Nogle kompetencer afhænger af uddannelse, nogle af personlighed, kulturel forståelse og dem vi er – vores køn, alder og baggrund.”



Vores vision i Region Hovedstaden er at skabe udvikling og sammenhæng med høj livskvalitet for alle, der bor og færdes her.

Med 38.000 ansatte er vi en mangfoldig arbejdsplads, både hvad angår opgaver og kompetencer.

Det vigtige for mig er at få bragt alle kompetencerne i spil og invitere nye indenfor. Nogle kompetencer afhænger af uddannelse, nogle af personlighed, kulturel forståelse og dem vi er – vores køn, alder og baggrund. Vi vil give rum og plads til at medarbejdernes ideer og kompetencer kan prøves af, for det tror vi giver de bedste løsninger.

Derfor prioriterer vi, at innovation og kompetenceudvikling får en mere fremtrædende plads i den daglige arbejdstilrettelæggelse ved et øget og målrettet fokus på arbejdsmiljø og personaleudvikling.

God ledelse er grundstenen for det hele

Vi prioriterer lederudvikling, og vi udvikler konstant vores organisation, så vi kan håndtere de varierede og foranderlige forventninger, der er til Region Hovedstadens opgaveløsning.

Regionens lederudviklingsprogram er kulturskabende, fordi hele organisationen tænker karriere- og kompetenceudvikling som en naturlig kontinuerlig proces, der foregår fra man træder ind i organisationen til man forlader den.

Vi arbejder med:

Innovation

Regionen arbejder målrettet med innovation for hele tiden at sikre patienterne den bedst mulige behandling. Vi har etableret Center for Sundhedsinnovation, som skal hjælpe medarbejdere og afdelinger med at udvikle bæredygtige ideer.

Ledelse af patientforløb – kompetencer på tværs

”Ledelse af patientforløb” er et selvstændigt spor i lederudviklingsprogrammet. Formålet er at skabe sammenhæng i patientforløbenes aktiviteter ved at udnytte alle de faglige kompetencer bedst muligt. Målgruppen er faglige ledere med ansvar for udvikling, koordinering og drift af fagområder, specialer og subspecialer på tværs af faggrupper og organisation.

Kompetenceudvikling og karriereforløb på de medicinske afdelinger

Der er stort fokus på at skabe sammenhængende forløb for de medicinske patienter. Medarbejderne skal derfor have mulighed for kompetenceudvikling og gode karriereforløb. Det understøtter regionen med en række efteruddannelses tilbud ex. ”KomMed – kompetenceudvikling på medicinske afdelinger” og ”Faglig fordybelse for social- og sundhedsassistenter”.

Konkrete initiativer i Region Hovedstaden

Nye uddannelses tilbud

Konkret har vi oprettet nye uddannelser som operationstekniker og sundhedsservicesekretær, og har flere tilbud under udvikling. Vi vil opkvalificere både nye og eksisterende medarbejdere, så vi kan fastholde den faglige kvalitet og imødekomme patienternes behov.

Blikket rettet mod kompetenceudnyttelse

Vi inddrager medarbejdernes kompetencer og idéer, så deres potentiale udnyttes bedst, og de opnår større tilfredshed i hverdagen. Det gør vi ved kontinuerligt at spørge dem direkte i undersøgelser og måle på tilfredsheden.

Mere styrke til lederne

Vi styrker lederudviklingen på alle ledelsesniveauer, igennem et fælles koordineret udviklingstilbud på tværs af organisationens arbejdspladser. Et fælles program synliggør de ledelsesfaglige karriereveje og programmet understøtter evnen til fortsat at kunne rekruttere dygtige medarbejdere og velkvalificerede ledere.

Integration af medarbejdere med udenlandsk baggrund

Regionen gennemfører projekter for at integrere medarbejdere med udenlandsk baggrund, bl.a. projektet ”Kompetencer i et fremmed land”, som forbedrer udenlandske lægers sproglige, kommunikative og kulturelle kompetencer. Et andet eksempel er rekruttering af udenlandske sygeplejersker, som har givet gavnlige erfaringer i forhold til de sproglige, faglige og kulturelle udfordringer.

Fremtidens visioner

Regionen satser på nye former for udvikling af faglige visioner, hvor vi inddrager medarbejderne. Vi har ex. afholdt medarbejdertopmøder om ”Fremtidens medicinske afdeling” og ”Visioner for fremtidens psykiatri”.



Hugo Pedersen, kommunaldirektør, Høje-Taastrup Kommune

Mål – Muligheder – Mangfoldighed

Det er glædeligt at opdage, at vi mange steder i kommunen har udviklet en velfungerende tilgang til mangfoldighed, med fokus på forskellighed som sådan - ikke blot etnicitet. På den måde har lederne på vores arbejdspladser taget afsæt i, hvad der virker i forhold til opgaveløsningen og dermed den borger-service, der ydes.

Værdierne værdi

Jeg tror at noget af det, der spiller en stor rolle i arbejdet, er kommunens værdier. Vi havde for ti år siden en proces, hvor kommunens medarbejdere fandt frem til hvilke værdier der definerede kommunens arbejde. Gennem de efterfølgende år har der blandt ledere og medarbejdere været gjort et solidt arbejde med at forholde sig til værdierne og få dem integreret i det daglige arbejde. På den måde er der en fin sammenhæng mellem den kvalitet, vi gerne vil kendetegnes ved, og hvordan vores ledere og medarbejdere opfatter deres mission. Det danner en tydelig baggrundsforståelse for, hvorfor de står ude hos borgeren, og hvad vi mener er god borgerservice.

Dette har medført, at vi for et par år siden valgte at gå fra regelstyret personalepolitik til værdibaseret personalepolitik. På den vis ønsker vi som topledelse at give vores ledere og deres medarbejdere de bedste muligheder for sammen at tilrettelægge så fleksible rammer for opgaveløsningen som muligt. Vi kalder det: ”Du gør en forskel for borgeren – vi gør en forskel for dig”. Den fælles værdiforståelse har ligeledes medført en klarhed i arbejdet med mangfoldighed i forhold til den ledelsesmæssige opgave vores ledere dagligt står overfor. Set fra min position er denne klarhed medvirkende til, at vi er nået så langt i vores mangfoldighedsarbejde.

Mangfoldighedernes udtryk og indtryk

Arbejdet med mangfoldighed har mange facetter. Jeg oplever således at det står meget tydeligt frem, at vores ledere har et udtalt fokus på, hvad der virker for borgerne, og dermed, hvad der skal til for at skabe resultater for de borgere de samarbejder med i de forskellige serviceopgaver. Vores ledere har derfor det man kunne kalde en situationsbestemt og anerkendende tilgang til det daglige arbejde, og det gælder, uanset om det er i forhold til deres medarbejdere og deres opgaveløsning eller i forhold til de mange forskellige borgere.

På nogle arbejdspladser er det en gevinst – eller endda en nødvendighed - at have medarbejdere med samme etniske baggrund, som den borger der skal serviceres. Det betyder, at man bevidst vælger en medarbejdersammensætning, der afspejler borgersammensætningen i lokalområdet.

Andre arbejdspladser tillægger ikke den etniske sammensætning af medarbejdergruppen nogen betydning for opgaveløsningen. Enkelte arbejdspladser har erfaring med, at det i nogle tilfælde decideret kan være en ulempe, at medarbejderen har samme etniske baggrund som borgeren.

Generelt har vores arbejdspladser fokus på at have en kontinuerlig mangfoldighed i medarbejdergruppen - og her er der tale om mangfoldighed i sin bredeste form, som rækker forbi etnicitet. Fælles for alle de arbejdspladser, som vi har interviewet i forbindelse med SMEO, er, at de har fokus på det, de kalder kemi, kultur og kompetencer. Det betyder, at der ud over de rent faglige kompetencer lægges stor vægt på medarbejderens evne til at indgå i relationer og forstå andre menneskers forskellighed.

”Du gør en forskel for borgeren – vi gør en forskel for dig!”

Eksempler på det videre arbejde

- Offentliggørelse af mangfoldighedshistorier fra tre af kommunens arbejdspladser.
- Kursus i mangfoldighedsledelse, hvor erfaringer fra bl.a. de tre historier danner baggrund for læring og refleksion.
- Refleksionsguide til ledere omkring mangfoldighedsledelse fra HR-Centret.
- Guide til dialog på arbejdspladsen om Mangfoldighed fra Hoved Udvalget.

Det hænger sammen med, at vores borgere, gennem de seneste ti år, er holdt op med at efterspørge vores medarbejdere ud fra et etnisk perspektiv og i stedet fokuserer på kompetencer, kemi- og kulturaspektet. Det er derfor vores erfaring er, at det ikke er etniciteten, der gør forskellen, men derimod netop evnen til at indgå i et samspil med et andet menneske, der er forskelligt fra én selv.

Vores ledere har netop mange års erfaring i arbejdet med mangfoldighed og de er utroligt dygtige til det. Derfor har vi i Høje-Taastrup Kommune ikke tidligere anvendt og påtænker heller ikke fremover at indføre kvoter i forhold til mangfoldighed i medarbejdergruppen. Vi bakker som topledelse op om den nuværende udvikling og lader vores værdier, vores mangfoldige borgersammensætning og vores dygtige ledere gøre det arbejde, de er bedst til: Nemlig at finde den medarbejder, der bedst kan gøre en forskel for borgeren. Vores ledere vil fortsat arbejde ud fra en situationsbestemt opgavefordeling, hvor der tages stilling til, hvem der i den givne situation har de rigtige faglige og personlige kompetencer til bedst at kunne servicere borgeren - i et relationsbaseret samarbejde med borgeren.



Jens Jensen, direktør, Arbejdstilsynet

Vi vil møde mangfoldigheden på virksomhederne

Arbejdstilsynet er den danske myndighed på arbejdsmiljøområdet. Arbejdstilsynet medvirker til et sikkert, sundt og udviklende arbejdsmiljø på virksomhederne ved effektivt tilsyn, målrettet regulering og information.

I Arbejdstilsynet tror vi på, at en god dialog med virksomhederne er en central nøgle til at skabe forståelse for og prioritering af arbejdsmiljøarbejdet på virksomhederne. God dialog handler bl.a. om at forstå og møde virksomhederne, hvor de er.

Arbejdstilsynet møder alle typer af virksomheder og medarbejdere og herunder mange personer med en anden etnisk baggrund end dansk. Her er det centralt, at Arbejdstilsynets medarbejdere har de sociale kompetencer og viden om kulturelle aspekter til at forstå og agere i den virkelighed, de møder.

I Arbejdstilsynet er vi derfor bevidste om, at vi som organisation afspejler den mangfoldige virkelighed, vi møder hver dag på virksomhederne. Intern mangfoldighed bidrager med andre ord til, at vi som myndighed løser vores kerneopgaver.

Strategisk brug af mangfoldighed

Jeg har et ønske om, at arbejdet med Arbejdstilsynets interne mangfoldighed fremover er mere strategisk forankret. Det handler om bevidst og struktureret at anvende interne medarbejders kulturelle indsigt og at vi opbygger større viden og forståelse for de kulturelle forhold på virksomhederne.

I Arbejdstilsynet bestræber vi os på at udbrede de etniske medarbejders kompetencer og kulturelle viden, fordi det er vigtigt for løsningen af Arbejdstilsynets kerneopgaver, og ikke fordi vi skal opfylde en kvote.

Mangfoldighed handler stadig om at sikre en rummelig og alsidig organisation, men for Arbejdstilsynet handler det i lige så høj grad om at sikre de kompetencer og den kulturelle viden, vi behøver for at kunne møde udfordringer om effektivt at løse mange og svære opgaver med stadig færre ressourcer.

Jeg har derfor den vision, at mangfoldighed skal være et værktøj blandt mange andre for at Arbejdstilsynet til stadighed kan gennemføre effektive tilsyn. I sidste ende er det jo vores opgave at skabe bedst mulig arbejdsmiljø. Derfor har vi også pligt til at udnytte alle de muligheder, der er for at nå det mål.

”Intern mangfoldighed bidrager til, at vi som myndighed løser vores kerneopgaver.”

Konkrete initiativer i Arbejdstilsynet

Når vi besøger brancher, hvor der er mange medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk, vil vi arbejde på at øge vores medarbejders indsigt i kulturelle aspekter, som har betydning for, om arbejdsmiljøarbejdet kan komme endnu mere i fokus på virksomhederne.

Rekruttering af medarbejdere

- Vi vil fokusere på, at den måde, vi rekrutterer nye medarbejdere tilgodeser mangfoldigheden. Det gælder både i forhold til almindelige stillinger, integrationsstillinger, personer i jobtræning og elever.
- Ved jobsamtaler vil vi udover personlige og faglige kompetencer også gå efter medarbejdere, der har en viden om kulturelle forhold, som er relevant i tilsynsarbejdet.
- Vi vil i fremtidige stillingsopslag signalere, at kulturel indsigt og en anden etnisk baggrund betragtes som en ressource, som vi aktivt efterspørger. Det betyder, at vi ud over faglige kompetencer også vil gå efter medarbejdere, der har en viden om kulturelle forhold, som er relevant i tilsynsarbejdet, og som kan tilføre værdi og viden, vi ikke har i dag.
- Samtidig vil vi arbejde for at få flere ansøgere med anden etnisk baggrund til at søge vores stillinger. I dag tiltrækkes de måske ikke til at søge et job i en offentlig myndighedsorganisation som Arbejdstilsynet. Det kan ske gennem den måde vi udarbejder stillingsopslag på og overvejelser om, hvor og hvordan vi annoncerer.

Mentorordning

- For at tiltrække flere kompetente medarbejdere med anden etnisk herkomst end dansk vil vi tilbyde en mentor til medarbejdere i integrationsstillinger og i jobtræning. Det tror vi kan give en win-win-situation: For medarbejderen kan det være en fordel at få hjælp til at komme godt i gang med arbejdet, og for Arbejdstilsynet kan det hjælpe os med at få bedre blik for medarbejderens kulturelle viden, og få overblik over, hvor lige præcis denne viden kan udnyttes bedst i organisationen.

Effektivitet og mangfoldighed



Jesper Skovhus Poulsen, koncerndirektør, Skatteministeriet

Vores virksomhed fik kongeligt papir på sin eksistens i 1632. Siden da har vi altid bestræbt os på at være en moderne virksomhed, som til enhver tid kan leve op til samfundets krav om en retfærdig finansiering af fællesskabet.

Evnen til at levere under forskellige betingelser forudsætter, at virksomheden løbende justeres – forandring er et vilkår i vores virksomhed.

Forandring og udvikling er jo ikke mål i sig selv – men det er effektivitet. Og for at være effektiv, er det nødvendigt, at alle talenter kommer i spil og at organisationen og at kulturen giver mulighed herfor.

Med en ambition om at blive verdens bedste skatteforvaltning, er det ledelsesmæssige fokus ikke alene rettet mod udvikling af arbejdsprocesser og kompetencer – også mod de gevinster, der kan høstes ved at bruge allerede eksisterende ressourcer i organisationen. I den sammenhæng har innovativ brug af diversitet og mangfoldighed en positiv effekt på bundlinjen i bredeste forstand.

Strategier

I Skatteministeriets koncern har vi derfor udarbejdet en række strategier og politikker, som understøtter ønsket om diversitet, mangfoldighed og innovation:

- Personalepolitikens menneskesyn
- Innovationsstrategien
- Kompetenceudviklingsstrategien
- ”Charter for flere kvinder i ledelse”
- Helhedstænkning
- Lederudviklingsstrategi
- ”God Ledelse”

Strukturer

Vi har i Skatteministeriets koncern også etableret en række strukturer, som understøtter arbejdet med mangfoldighed og innovation:

- HSU - Arbejdsmiljø og Mangfoldighed
- Innovationskontoret
- MindLab (samarbejde med Beskæftigelsesmin. og Erhvervsmin.)

Alle kompetencer i spil

I Skatteministeriets personalepolitik under afsnittet ”Menneskesyn” står der:

”Skatteministeriet ønsker at være en mangfoldig arbejdsplads med plads til alle.” og ”Forskelligheden er en styrke i den daglige opgaveløsning og bidrager til et godt og spændende arbejdsmiljø, hvor medarbejdernes individuelle kvalifikationer, kompetencer og ressourcer anvendes på en konstruktiv måde. En mangfoldig arbejdsplads er en forudsætning for at skabe nytænkning og dynamik.”

Personalepolitikken leverer afsættet til at alle kompetencer bringes i spil med det formål at kunne levere bedre service, mere politisk træfsikre produkter på en mere effektiv og retssikker måde. Innovationskraften styrkes ganske enkelt ved at kombinere eksisterende viden og fagligheder på nye måder.

Det kan betale sig

At innovation gennem mangfoldighed også kan måles på bundlinjen, viser følgende eksempel:

Ca. 40 af koncernens medarbejdere, som udover deres faglige kompetencer behersker et eller flere fremmedsprog, har stillet sig til rådighed som tolke og oversættere. Gruppen, som består af ca. 40% etniske

”Forandring og udvikling er jo ikke et mål i sig selv – men det er effektivitet. Og for at være effektiv, er det nødvendigt, at alle talenter kommer i spil og at organisationen og at kulturen giver mulighed herfor.”

Mangfoldighed og innovation

Konkrete eksempler på koncernens arbejde med mangfoldighed og innovation:

- Måltal for kvinder i ledelse: 60% af alle udnævnte ledere i 2009 - 12 skal være kvinder.
- Etablering af et ”Mentorkorps” til samtalestøtte for kvindelige lederaspiranter.
- Målrettede rekrutteringskampagner med henblik på at øge mangfoldighed og medarbejderdiversitet. Ved seneste elevindtag var ca. 10% af de ansatte ikke af dansk herkomst.
- Målrettet ekstern rekruttering af andre akademiske fagligheder end jurister og økonomer.
- Vejledningspjecer: De borgervendte udarbejdes på 12 forskellige sprog og de virksomhedsvendte på 6 – bl.a. arabisk, tyrkisk og polsk.
- Etableringen af Sprogholdet: Medarbejdere som stiller deres fremmedsprogkompetencer frit til rådighed for organisationen til glæde for kunder, kolleger og sig selv.

danskere og ca. 60% med anden etnisk baggrund, dækker tilsammen de fleste større sprog (pt. 29 forskellige sprog). Gruppens virke har muliggjort dialog med befolkningsgrupper, som det tidligere ikke har været muligt at kommunikere med. Blandt andet på inddrivelsesområdet er der en målbar effekt af gruppens virke. Samtidig har gruppens aktivitet reduceret udgifterne til tolkebistand.

Eksemplet viser også nødvendigheden af helhedstænkning: At tænke i sammenhængende processer. At udnytte koncernens samlede viden bedre. Helhedstænkningen er i det hele taget en nødvendighed for koncernens udvikling og opgavevaretagelse. Også for at sikre en bedre sammenhæng mellem politiske og administrative hensyn.

Hold gryden i kog

Min ledelsesmæssige indsats går ud på at holde gryden i kog i det daglige og at tage strategiske beslutninger, som tilgodeser mulighederne for innovation gennem diversitet og mangfoldighed.

Den ledelsesmæssige udfordring drejer sig om at forandre tankesættet i organisationen, at gøre op med ”plejer” og om at synliggøre den positive effekt af mangfoldighed.



Jytte Lyngvig, direktør, Lægemiddelstyrelsen

Nysgerrighed og omstillingsevne er et krav



I Lægemiddelstyrelsen er det vores primære opgave at sikre, at befolkningen i Danmark og det øvrige Europa har adgang til gode lægemidler og andre sundhedsprodukter. Lægemiddeludviklingen er traditionelt baseret på "one size fits all", og denne tilgang holder langt hen ad vejen og baserer sig på, at medicinbrugere er en homogen gruppe med parallelle reaktionsmønstre på samme medicin.

Men sådan er det ikke altid. Drømmescenariet for mange er, at de kan få skræddersyet lige præcis den medicin, som virker på dem og på den sygdom, de har – uden bivirkninger. At vi i sundhedssektoren bliver i stand til at tilbyde individuel medicin til individuelle mennesker.

"Mangfoldig medicinering"

På nogle områder viser det sig, at det endog giver rigtig god mening at tænke i forskelle. Patienters forskelle kan nemlig betyde, at de ikke reagerer ens på samme medicin.

Lad os se på et par eksempler: Indtil for ganske få år siden blev børn betragtet som små voksne, der blot skulle have mindre doser af voksenmedicinen. I dag ved vi, at børn omsætter medicin anderledes end voksne, og derfor kan reagere helt forskelligt fra dem, så det er nødvendigt i udviklingen af medicin at tage højde for, at medicin til børn også skal afprøves på børn, før den kommer på markedet.

Tilsvarende viser analyser, at nogle slags medicin virker forskelligt på kvinder og mænd. Det skal der også tages højde for i afprøvningen, og det gøres der ikke i tilstrækkeligt omfang. Et særligt problem er de

allerførste test af ny medicin på mennesker. Her er mennesker lig med yngre mænd, og det kan forhindre, at relevant (god eller dårlig) information bliver tilgængelig tidligt i et udviklingsforløb. Dette og mange andre "medicin-mangfoldigheds-spørgsmål" må vi forholde os til i fremtiden.

Skal afspejle den virkelighed vi betjener

I Lægemiddelstyrelsen arbejder vi i en faglig verden, hvor vilkår og rammer hele tiden ændrer sig. Og hver dag bliver vi - i kontakten til omverden - mindet om, hvor vigtigt det er, at vi kan betjene den mangfoldige og foranderlige verden omkring os.

Det er noget, vi oplever i huset generelt og i de kunderettede funktioner i særdeleshed. Vores informationscenter for eksempel modtager hver dag 2-300 indgående telefonopkald til hele huset. Det kan være læger, patienter, pårørende, virksomheder, departementet eller fx pressen, der ringer med forskellige behov for service. Her ser vi fordelene ved, at centeret har en mangfoldigt sammensat gruppe af medarbejdere, hvis forskellige baggrunde, fagligt og personligt, gør dem i stand til at betjene de forskellige henvendelser lige kompetent.

Mangfoldige aktiviteter

Lægemiddelstyrelsen er i mange forhold en mangfoldig arbejdsplads.

Og med fremtidens udfordringer bliver det kun endnu vigtigere, at vi formår at fastholde og udvikle denne interne mangfoldighed, når vi skal matche vores omverden.

Konkrete initiativer i Lægemiddelstyrelsen

- Vi har afholdt et symposium med titlen: Medicin og Mainstreaming, hvor en række interne og eksterne eksperter debatterede emner som personalized medicine, køn og medicinsk forskning, praktiske erfaringer fra industrien – og mænds og kvinders forskellige medicinforbrug.
- Vi har produceret en "mangfoldighedsfilm", som ligger på vores hjemmeside, og som bl.a. gennem interviews med en række medarbejdere fortæller om styrelsens syn på mangfoldighed.
- Vi fokuserer vores rekrutteringsprocesser på at tænke i fordele frem for begrænsninger ved anderledes profiler. Det er fx ikke ved alle stillinger et krav, at man begår sig sikkert på dansk, da arbejdsproget i mange stillinger i praksis er engelsk.
- Vi arbejder bredt med kompetenceudnyttelse og -udvikling i huset og forsøger at udvikle medarbejdernes mange talenter ved at afprøve dem i praksis.
- Vi ser på kønsspecifikke forskelle i medicinbrug, indberetning af bivirkninger mv.
- Vi overvejer målgruppernes køn og andre forskelligheder, når vi arbejder med budskaber og dialogform i eksterne kampagner og i sociale medier som YouTube, Facebook o.a.
- Vi tilbyder alle relevante medarbejdere e-læringskurset om kønsmainstreaming på www.lige.dk.
- Vi arbejder løbende på at identificere ligebehandlingsmæssige udfordringer og kønsbestemte problemstillinger og indarbejder ligebehandlingsperspektivet i de daglige rutiner.

"På nogle områder viser det sig, at det endog giver rigtig god mening at tænke i forskelle. Patienters forskelle kan nemlig betyde, at de ikke reagerer ens på samme medicin."

En vej til bedre opgaveløsning



Lars Findsen, departementschef, Forsvarsministeriet

Færre hænder til at løfte forskelligartede og komplekse arbejdsopgaver

Forsvarsministeriet er samlet set en af Danmarks største arbejdspladser. Arbejdsområderne er forskelligartede og komplekse og relaterer sig til både nationale og internationale opgaver. Det stiller netop krav til en bred sammensætning af medarbejdere.

Samtidig betyder den demografiske udvikling, at store årgange i de kommende år vil forlade arbejdsmarkedet, mens små årgange skal tage over. Derfor bliver der hård konkurrence om at tiltrække de bedste medarbejdere.

I lyset af den udvikling vil Forsvarsministeriet bl.a. fokusere på to ting.

1. Vi skal reducere vores arbejdsstyrke, samtidig med at vi fastholder en stor effekt af vores opgaveløsning.
2. Vi skal derfor kunne tiltrække, rekruttere og fastholde rigtigt gode medarbejdere fra hele den arbejdsdygtige del af befolkningen.

Situationen i dag er, at vi reelt kun rekrutterer fra under halvdelen af befolkningen. Der er stadig kun 6,4 % kvinder i de militære stillinger i forsvaret, og kun ca. 1 pct. af det samlede antal medarbejdere inden for ministerområdet har anden etnisk baggrund. De tal er ikke gode nok.

En vej til bedre opgaveløsning

Det er imidlertid ikke kun et spørgsmål om adgang til arbejdskraft. For mig handler mangfoldighed også i høj grad om at se hinandens forskelligheder, kvalifikationer og kompetencer som en fordel, vi kan udnytte. Mangfoldighed er en ressource, der tilfører kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen. Der er allerede gjort meget af Forsvarsministeriets myndigheder for at blive bedre til at rekruttere bredere, men vi vil videre.

Næste skridt

Under overskriften "Vejen til bedre opgaveløsning" har vi derfor nu udarbejdet en mangfoldighedspolitik, der gælder for hele Forsvarsministeriets område. I mangfoldighedspolitikken er der særligt fokus på de to omtalte grupper: Kvinder, som vi har brug for flere af i den uniformerede del af forsvaret, hjemmevernet og beredskabet. Og medarbejdere med en anden etnisk baggrund.

Mangfoldighedspolitikken skal stå på skuldrene af de mange tiltag, der som nævnt allerede er foretaget af Forsvarsministeriets myndigheder. Målet er, at mangfoldighed er en selvfølge inden for hele ministerområdet. Der er et ansvar på alle ledelsesniveauer, for at vi når målet.

"Vi vil reducere vores arbejdsstyrke samtidig med at vi leverer en markant effekt. Det kræver, at vi kan tiltrække, rekruttere og fastholde rigtigt gode medarbejdere fra hele den arbejdsdygtige del af befolkningen."

Konkrete initiativer inden for Forsvarsministeriets område

Vi har allerede gjort meget ...

Forsvarsministeriet har i en årrække arbejdet med tiltag, der fremmer mangfoldighed. I 2011 fik Forsvaret MIA-prisen, som netop gives for at arbejde målrettet med mangfoldighed i arbejdslivet. Begrundelsen var bl.a. selve arbejdsprocessen i forsvaret, herunder udarbejdelse af handlingsplan og inddragelse af de faglige organisationer. Men også fx den kvalitative og kvantitative måling af indsatsen, og den brede kommunikation om mangfoldighed i forsvaret. Beredskabsstyrelsen fik prisen allerede i 2007.

Vi skal hele tiden blive bedre ...

I april 2011 udgav Forsvarsministeriet en ny mangfoldighedspolitik, der gælder for hele myndighedsområdet. Mangfoldighedspolitikken fokuserer på flere kvinder i uniform og medarbejdere med etnisk minoritetsbaggrund. Politikken indeholder en række initiativer inden for rekruttering, fastholdelse og karriere, der bl.a. omfatter:

- Interviewundersøgelser af kvinder og personer med etnisk minoritetsbaggrund for at få mere viden om, hvad der kan tiltrække disse grupper til karriere inden for Forsvarsministeriets område.
- Forsvarsministeriets Ambassadørordning. Styrkelse af samarbejdet med etniske netværk.
- Styrket samarbejde med kommuner med henblik på at rekruttere personer med etnisk minoritetsbaggrund.
- Samarbejde med en idrætshøjskole med henblik på styrket fysik hos både mænd og kvinder forinden aftjening af værnepligt/værneret.
- Undersøgelse af muligheder for differentierede karrierespor.
- Årlige karriereafklaringskurser for kvindelige mellemledere.
- Forsvarsministeren uddeler årligt en vandrepokal for bedste initiativer/resultater for mangfoldighed.



Lars Hansson, direktør, Region Midtjylland

Mangfoldighed bidrager til øget kvalitet

Som direktør i Region Midtjylland med særligt ansvar for Regional Udvikling og HR ser jeg mangfoldighed meget bredt. Vækstforum for Region Midtjylland har bl.a. gennemført et stort projekt for at modtage og fastholde udenlandsk arbejdskraft. Projektet har bidraget til, at mangfoldighedsperspektivet har fået særlig fokus ved vores samarbejdspartnere, kommuner, sprogcentre og jobcentrene, og har været til hjælp for vore hospitalers HR-afdelinger, når de skulle rekruttere og fastholde internationale medarbejdere.

Som direktør i Region Midtjylland lægger jeg vægt på:

- at Region Midtjylland har en mangfoldig medarbejdersammensætning
- at Region Midtjyllands samarbejds- og ledelseskultur giver plads til og aktivt udfordrer potentialet for mangfoldighed
- at Region Midtjylland arbejder med mangfoldighed i et innovationsperspektiv.

Mangfoldige udfordringer

Region Midtjyllands arbejdspladser står over for en række udfordringer for – på trods af de øjeblikkelige besparelser - at kunne fastholde den nødvendige arbejdskraft i fremtiden. Regionen har taget en række initiativer, som skal imødegå disse udfordringer. Initiativerne afspejler, at det er nødvendigt med en flerstrengt indsats, hvor der også er fokus på mangfoldighed for at sikre attraktive, innovative og effektive arbejdspladser, som kan sikre høj kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen.

Mangfoldighed kan bidrage til, at vi udnytter og sætter alle ressourcer i spil. Mangfoldighed er ikke nok i sig selv. Mangfoldigheden skal medvirke til at skabe øget effektivitet i hverdagen. Et godt eksempel er, at ansatte med f.eks. udenlandsk baggrund eller anden etnisk oprindelse ikke blot er nødvendig arbejdskraft, men også en mulighed for at udvikle plejen/ behandlingen. Patientgruppen på Region Midtjyllands hospitaler og institutioner bliver mere og mere mangfoldig, og derfor er medarbejdere med f.eks. anden etnisk baggrund en vigtig nøgle til endnu bedre pleje.

Mangfoldige aktiviteter og konkrete ideer

Mangfoldighedsindsatsen og personalepolitikken skal medvirke til at styrke Region Midtjylland som en attraktiv, mangfoldig og rummelig arbejdsplads og fremme, at personalesammensætningen afspejler mangfoldigheden i arbejdsstyrken. Mangfoldighedsindsatsen har tre hovedindsatsområder; ligestilling mellem kønnene, etnisk ligestilling og handicapområdet. Med afsæt i mangfoldighedsindsatsen ønsker jeg at Region Midtjylland går forrest og arbejder med en række konkrete initiativer.

Region Midtjylland ønsker at arbejde målrettet med etnisk ligestilling

Region Midtjylland har opstillet måltal for andelen af medarbejdere med anden etnisk baggrund. Måltallet er fastsat til 6.6%. Det svarer til andelen af nydanskere i arbejdsstyrken i Beskæftigelsesregion Midtjylland. Andelen af medarbejdere med anden etnisk baggrund, ansat i Region Midtjylland, er i dag på 6.0%. Vi ønsker fremadrettet at forfine arbejdet med måltal, for herigennem at beskrive vores mangfoldighed.

Region Midtjylland ønsker at udnytte mangfoldighedspotentialet

Region Midtjylland ønsker både personalepolitiske og arbejdsmarkedspolitiske tiltag, der har afsæt i et mangfoldighedsperspektiv. Der arbejdes udover den almindelige rekrutterings- og fastholdelsesproces p.t. på at sætte gang i projekter med at ansætte ledige i løntilskudsstillinger og etablere jobrotationsprojekter. Særligt inden for det sundhedsfaglige område er der fokus på rekruttering og fastholdelse af eksempelvis internationale medarbejdere/ægtefæller, flygtninge/indvandrere og udsatte grupper gennem Det Sociale Kapitel.

Region Midtjylland ønsker at fremme innovation gennem mangfoldighed

Mangfoldighed i personalesammensætningen kan forbedre borgernes/patienternes tilfredshed i forhold til pleje og behandling, f.eks. fordi man som borger/patient møder medarbejdere, som kan bygge bro mellem flere kulturer, eller gøre det muligt at kommunikere på flere sprog. Region Midtjylland tænker også mangfoldighed ind i rekruttering og branding. Vi overvejer målgruppernes køn og andre forskelligheder, når vi arbejder med budskaber i jobannoncer, kampagner og employer branding.

”Mangfoldighed i personalegruppen giver os viden, erfaring og inspiration til at løse opgaverne mest hensigtsmæssigt. Derfor har vi behov for ansatte i alle aldre og med forskellig baggrund.”



Lisbeth Lollike, direktør, Personalestyrelsen

Forskellighed er drivkraft for nytænkning og effektiv brug af ressourcerne

Statens arbejdspladser – herunder Personalestyrelsen – står over for store udfordringer. Der skal leveres flere ydelser og opgaver for færre midler, og med færre hænder.

Det kræver et vedholdende fokus på effektiv brug af ressourcerne. Samtidig må vi ikke slække på kvalitet og nytænkning.

Et af svarene på udfordringen, mener jeg, er diversitet – forskellighed.

Forskellighed som drivkraft

Personalestyrelsens vision er at være en arbejds-giverorganisation, som sætter dagsordenen, har en høj faglighed og er 10 skridt foran. Nye tanker og visioner om løn, ansættelsesvilkår, udvikling af ledelse og HR skal komme fra os.

Vi skal derfor have de bedst mulige rammer for at tænke nyt om, hvordan vi løser opgaverne bedre.

Derfor lægger jeg vægt på,

- At vi har en høj grad af diversitet blandt medarbejderne,
- At vores organisations- og ledelseskultur giver plads til diversitet, og
- At vi formår at nyttiggøre diversitet og derigennem fremme innovation og effektiv brug af ressourcerne.

Vi har brug for flere med etnisk minoritetsbaggrund
Vores medarbejdere er en god blanding, når det gælder køn, alder og forskellig uddannelsesbaggrund. Men i forhold til etnicitet kan vi gøre mere. Derfor er det ét af vores indsatsområder. Vi ved jo, at der bliver stadig flere kandidater med en etnisk minoritetsbaggrund, og den talentmasse vil vi gerne have fat i.

Nytænkning sker, når forskellige perspektiver krydses

En mangfoldig medarbejderstab er imidlertid ikke nok i sig selv. Vi skal skabe rum og rammer for, at forskellige perspektiver krydses, så de innovative løsninger udvikles.

Dér har både jeg og husets øvrige ledere en særlig rolle. Vi skal fremme samarbejde på kryds og tværs i organisationen og i medarbejderstaben. Vi skal have øje for forskellighed og ikke lukke af for anderledes vinkler for tidligt i processen. Vi skal have blik for de kompetencer hos vores medarbejdere, som ikke er så synlige i hverdagen. Det kan være faglige eller personlige kompetencer, som ikke lige bruges til de opgaver, medarbejderen aktuelt sidder med, men som kan bruges i andre sammenhænge.

Vi kan blive bedre – og vi skal blive bedre

Jeg mener sely, at vores hus er åbent over for både at rumme forskellighed og bruge forskellighed. Men for at få reel viden om det, vil vi måle det konkret.

For vi kan blive bedre. Vi skal blive bedre – til at sikre den mangfoldighed i medarbejderskaren, der er en forudsætning for nytænkning og effektive løsninger.

Konkrete initiativer i Personalestyrelsen

Mål 1. Vi vil have flere akademiske medarbejdere med anden etnisk baggrund.

- Annonceringsstrategi og stillingsopslag fokuseres.
- Employer branding aktiviteter rettet mod business skoler, bl.a. med henblik på praktikanter.
- Deltagelse i Foreningen Nydanskernes Mentorordning.

Mål 2. Vi vil udnytte vores forskellige kompetencer i huset bedre.

- Løbende kortlægning af medarbejdernes profil ifht. køn, alder, etnisk baggrund samt uddannelsesbaggrund.
- Chefseminarer om ledelse af forskellighed.

Mål 3. Vi vil løbende sikre, at vi har en organisations- og ledelseskultur i huset, der har fokus på diversitet og innovation.

- Undersøgelse af organisations- og ledelseskulturen samt evt. igangsættelse af konkrete initiativer for at fremme en mangfoldig og innovativ kultur
- Spørgsmål om hvorvidt organisations- og ledelseskulturen anses som mangfoldig og innovativ bliver indarbejdet i trivselsundersøgelser og ledelsevalueringer.

”Vi skal som organisation skabe rum og rammer for, at forskellige perspektiver krydses, så vi udvikler de effektive og innovative løsninger. Dér har både jeg og husets øvrige ledere en vigtig rolle.”



Lone Lindsay, direktør, DSB

Mangfoldighed er mere et livssyn end et projekt

Hvorfor mangfoldighed?

I DSB arbejder vi med mangfoldighed, fordi vi gerne vil have adgang til alle dygtige nuværende og kommende medarbejdere. Vi tror samtidig på, at der er konkurrencemæssige fordele når vores medarbejder-sammensætning afspejler samfundet.

Vores mangfoldighedsfokus er mere et livssyn end et projekt. Vi arbejder for at gøre mangfoldighed til en naturlig del af ledelse og generel trivsel på arbejdspladsen, og har derfor også igennem snart 20 år haft særlige ressourcer afsat til arbejdet, både den del der vedrører det sociale ansvar og den del der vedrører mangfoldighed og ligestilling. I DSB dækker begrebet mangfoldighed alle 6 mangfoldighedsparametre og vores indsatser indenfor mangfoldighed skifter typisk 1 gang hvert eller hvert andet år.

Strategi og politik

Mangfoldighed har været en integreret del af personalepolitikken i mange år. Udover i personalepolitikken er mangfoldighed en del af vores HR strategi, og vi har en særskilt delstrategi om mangfoldighed med tilknyttede handlingsplaner. På koncernniveau er der nedsat et mangfoldighedsudvalg under hovedsamarbejdsudvalget, som følger udvikling på mangfoldighedsområdet, og som medvirker ved fastsættelse af mål og handlingsplaner.

Forankringen i topledelsen sker dels via koncerndirektøren for HR & Organisation og dels via DSBs CSR-board, hvor topledelsen også deltager.

Forankring i hverdagen

Et af vores læringspunkter er at man skal følge og støtte kundens behov, dvs. vores kolleger i ”driften”. Mangfoldighedsindsatsen skal give mening og være forretningsmæssig værdifuld for den store del af DSBs medarbejdere, som varetager kerneydelsen at køre tog og servicere kunder hver dag. Mangfoldighed må ikke blive et stabstiltag bundet op på politisk korrekthed.

Et eksempel på det er de rigtige gode erfaringer DSB har ved at bruge togpersonale og salgsmedarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk på visse strækninger, hvor der har været problemer med kundernes tryghed. Ved at blande etnisk danske og etniske udlændinge i teams, har det haft en positiv virkning på kundernes oplevelse og dermed også medarbejdernes trivsel.

Vores kolleger i driften viser og bruger også mangfoldigheden. Vores salgspersonale bruger et navneskilt, hvor der ud over navnet også er angivet, hvilket sprog den pågældende taler til glæde og gavn for vores kunder.

En anden erfaring er at fællesskabet og korpsånden trives i bedste velgående - måske fordi vores medarbejdere bliver mere og mere forskellige. Forskelligheden er med til at åbne mentale horisonter og perspektivere indhold og nuancer i samtaler og relationer, både med kunder og mellem kolleger. Samtidig er mangfoldighedsarbejdet medvirkende til at ”det hele menneske” tages med på arbejde – og ikke kun den del af én, som man ved, vil blive accepteret. Det er med til at øge trivsel og tryghed, at man både kendes og anerkendes for den man er i al sin indbyrdes forskellighed.

Fokusområder i DSB i 2011

DSB har gennem 2010 og nu også i 2011 sat fokus på tre emner:

- Vi vil gerne have flere kvinder i ledelse
- Vi vil gerne have større mangfoldighed også i de administrative områder
- Vi vil gerne have flere nydanske ledere

For at skaffe flere kvinder i ledelse er der opstillet konkrete måltal og besluttet en række handlinger for at nå målene. Som eksempler kan nævnes opstart af nyt netværk for nuværende kvindelige ledere i DSB, som blandt andet har til formål at belyse og fjerne eventuelle barrierer for kvinders karriereudvikling. Derudover er DSBs rekrutteringskoncept blevet revurderet for at tiltrække flere kvinder til de ledige stillinger.

For at få større mangfoldighed i de administrative områder, har vi besluttet at oprette op til 5 oplærings- og integrationsstillinger i stabsfunktionerne i 2011. I stillingerne får medarbejderne mulighed for at vise deres kompetencer og kan blive videreuddannet indenfor området.

DSB ønsker flere nydanske ledere. Vi har fået tilskud fra Integrationsministeriet til at lave et før-lederforløb for nydanske medarbejdere. Forløbet skal hjælpe nydanskerne med at afklare, om ledelse er noget for dem. Forløbet gennemføres i løbet af 2012.

Eksempelvis i forbindelse med Integrationsprisen 2010 blev alle medarbejdere og ledere i DSB opfordret til at indstille en nydansk kollega eller medarbejder, som de syntes gjorde et forbilledligt arbejde. På bare tre dage modtog HR 16 indstillinger fra alle egne af landet og af organisationen. Alle indstillingerne var meget positive og der var nærmest en intern konkurrence om at levere den bedste mangfoldighedshistorie. Togfører og børneguide Ari Hama Ali Kadir endte med at komme blandt de nominerede til prisen.

Et andet eksempel på det er vores medarbejderdrevne netværk for bøsser og lesbiske. Vi ønsker at vores virksomhed er en attraktiv arbejdsplads for alle, også uanset seksuel orientering.

Generelt er det vores erfaring at brugen af lokale rollemodeller, mentorer og koordinatore er det absolut mest effektive middel, når mangfoldighed skal forankres i hverdagen. Det kan være den lokale leder eller afdelingens tillidsrepræsentant, som sørger for at introducere, rådgive og medvirke til at evt. barrierer ryddes af vejen.

It med mangfoldige perspektiver



Lone Strøm, direktør, Statens It

I dag er den typiske medarbejder i Statens It en mand på 44 år af dansk oprindelse. Der er 75 pct. mænd i organisationen, og nogle teams består kun af mænd.

Der findes enkelte medarbejdere med f.eks. vietnamesisk og pakistansk baggrund, medarbejdere med fysiske handicap og kvindelige it-teknikere. Men der er ikke nogen bevidst tilgang til mangfoldighed - endnu! Ikke mindst fordi vi er en helt ny-fusioneret virksomhed.

Men vi ved, at vi fremadrettet får en udfordring med at kunne rekruttere it-medarbejdere, når de små årgange truer. Alle prognoser viser, at der på længere sigt vil blive kamp om ressourcerne. Hvis vi skal levere de forventede resultater, skal vi derfor udvide vores rekrutteringsgrundlag ved bevidst at søge at tiltrække og fastholde medarbejdere, som ikke nødvendigvis ligner "os selv".

Vi er også inspireret af f.eks. ISS, der har vist, at mangfoldige teams leverer bedre resultater, har lavere sygefravær og højere medarbejdertilfredshed end homogene teams.

Jeg synes derfor, der er gode grunde til at arbejde med mangfoldighed i Statens It.

Lederne skal være med

Det første, jeg vil gøre, i forhold til mangfoldighedsarbejdet er at sætte det på dagsordenen i min ledergruppe. Mine ledere skal vide, at det er et indsatsområde for os, og at de som ledere skal være med til at drive forandringen.

Vi er jo desværre ofte tilbøjelige til at rekruttere medarbejdere, der ligner os selv. Så uden lederne, kommer forandringen ikke til at ske. Derfor skal der opstilles en strategi og en handlingsplan, der indeholder en række konkrete mål og redskaber, der skal få os til at handle anderledes.

Mangfoldig mangfoldighed

Vi har en relativ beskeden andel af kvinder i vores organisation i dag, fordi der generelt er flere mænd i it-branchen. Men i vores mellemlider-lag har vi faktisk en høj repræsentation af kvinder. Det vidner om, at det er muligt som kvinde at gøre karriere i en traditionel mandebbranche, og det kan vi blive bedre til at fortælle vores omverden.

I modsætning til mange ministerier og styrelser, der typisk bor i gamle bygninger, bor vi i et nyt domicil med elevator, og samtidig arbejder en stor gruppe medarbejdere via telefon eller pc. Det giver en særlig mulighed for også at kunne rekruttere medarbejdere med fysiske handicap.

Fokus på etnicitet

Selv om vi altså skal tænke mangfoldighed bredt har vi et fokusområde omkring etnicitet, hvor jeg ser et særligt potentiale. Det skyldes, at it-branchen generelt tiltrækker flere mennesker af anden etnisk baggrund end mange andre brancher, samtidig med at kravene til et perfekt dansk ikke er et absolut must i alle typer stillinger hos os.

Hvis vi formår at komme i kontakt med potentielle medarbejdere af anden etnisk baggrund, vil det kunne give os et langt bredere rekrutteringsgrundlag, end det vi har i dag.

"Vi skal vænne vores ledere til at tænke i mangfoldighed både i forhold til alder, køn, etnicitet, uddannelse og erhvervs-mæssig baggrund. Vi er jo desværre ofte tilbøjelige til at rekruttere medarbejdere, der ligner os selv. Så uden lederne, kommer forandringen ikke til at ske"

Min plan for arbejdet med mangfoldighed i Statens It

Indsats 1: Sætte mangfoldighed på dagsordenen, f.eks. ved:

- Skabe en strategi og handlingsplan for mangfoldighed.
- Sætte mangfoldighed på lederens dagsorden fx som led i lederudvikling.
- Kommunikere om det i organisationen – med løbende fokus på de gode historier.
- Opstille mål for mangfoldighed i organisationen.
- Skabe den rette rekrutteringsstrategi.
- Kræve, at der tænkes i mangfoldighed i forhold, når ansøgere kaldes til samtale.

Indsats 2: Sæt særligt fokus på etnicitet, f.eks. ved:

- Tidlig og personlig kontakt til skoler og uddannelsesinstitutioner.
- Virksomhedsbesøg i Statens It.
- Opgaveskrivning for studerende.
- Annoncer i andre end traditionelle medier.
- It-elever
- Traineeforløb for medarbejdere, som har brug for en indkøringsperiode i it-jobbet.
- Mentorordning for nye medarbejdere.

Alternativ tilgang til rekruttering

For at nå det mål tror jeg, vi blandt andet skal ændre vores rekrutteringsstrategi. Vi skal f.eks. tage alternative "annonceringsmedier" som virksomhedsbesøg og oplæg på Handelsskoler i brug. Jeg tror, der er behov for at skabe en mere personlig kontakt til disse grupper, så både de studerende og vores ledere bliver bevidste om det gensidige potentiale i en ansættelse i Statens It.

Og jeg tror, vi skal starte tidligt. Ved at skabe kontakten til potentielle medarbejdere igennem erhvervspraktik i folkeskolen eller ved at invitere en Handelsskole

på virksomhedsbesøg hos os, kan vi åbne deres øjne for Statens It som en it-arbejdsplads, der kan tilbyde både et it-fagligt miljø, udfordringer og gode arbejdsforhold.

Til gengæld kræver det, at vores organisation er gearret til at håndtere den mangfoldighed, en sådan rekruttering kan medføre.

I Statens It er vi en ny organisation, og alle muligheder ligger foran os. Det er bare om at komme i gang!



Morten Binder, adm. direktør, Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen i Københavns Kommune

Mangfoldighed kræver åbenhed og mod

Spørgsmålet er, hvordan vi bedst muligt arbejder med mangfoldighed i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen (BIF) – ikke om vi skal gøre det.

BIF fik MIA-prisen for ”Mangfoldighed i Arbejdslivet” i 2009. Dommerkomitéen lagde vægt på den enkle systematik i vores arbejde med mangfoldighed: vi vedtager politikker, mål og retningslinjer, så vurderer vi, om vi efterlever retningslinjerne og når vores mål, og så justerer vi politikker og/eller indsætter.

To ting har især været med til at skabe resultaterne:

- Mangfoldighed trives bedst i åbenhed. Vi skal have fuld åbenhed, når vi ansætter, forfremmer, udnævner eller belønner medarbejdere. Åbenheden gør det tydeligt, hvilke kompetencer vi efterspørger. Det skaber gennemsigtighed og gør, at vi er i stand til at deklarerer og forklare vores beslutninger. Vi gør det muligt, at de der gerne vil, også bedre kan.
- Det kræver mod hvis mangfoldighed skal give resultater. Vi skal - også som ansvarlig myndighed for landets største integrationsindsats - have mod til at anviser nye veje. Mod handler bl.a. om at turde tænke og afprøve nye veje, og mod til at sætte konkrete mål. Vi skal have modet til at holde os selv op på, om vi gør som vi siger, og når hvad vi vil?

Værdien af mangfoldighed skal måles på spændvidden af de løsninger, organisationen kan præstere.

Fem kritiske områder

Og hvor er det så, jeg som topleder kan og skal sætte mit fingeraftryk på indsatsen for at skabe en mangfoldig organisation? I hvert fald på fem kritiske områder er min indsats afgørende:

- Jeg skal sætte mangfoldighed på BIF's dagsorden i opgaveløsningen. Hvor er det, vi vil hen, og hvilken vej vil vi gå? Hvorfor er vi bedre sammen end hver for sig?
- Det er min opgave at sikre, at der er en levende debat om, hvordan man håndterer og praktiserer mangfoldighed i hverdagen. Der skal være en enkel og meningsfuld proces som en ramme for debatten.
- Jeg har ansvar for at fastholde organisationens fokus på mangfoldighedsindsatsen. Vi gør det bl.a. i vores forskellige medarbejdermålinger henover året - i trivselsundersøgelsen, i ledelsevalueringen og i vores Personalepolitiske Termometer.
- Jeg skal være garant for, at åbenheden og modet også udfoldes i praksis. Vi er, hvad vi gør – ikke vores hensigter. Derfor skal vi på alle niveauer vænne os til at træffe beslutninger på en måde, der kan holde til, at omverdenen kigger med.
- Jeg har berøringsflader med hele organisationen. Det forpligter mig til at sprede de gode eksempler og historier, som findes i organisationen, og skabe mod på og håb om stadig forandring.

”Vi er nået langt, men er ikke ved vejs ende – og kommer det aldrig! Hver dag flytter både politikker, mål, udfordringer og redskaber sig. Vi skal bygge videre på de erfaringer og resultater, vi allerede har skabt.”

Det har vi gjort i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen

- Åbenhed i alle relevante personaleprocedurer f.eks:
 - Ansættelser
 - Udnævnelser
 - Forfremmelser
 - Attraktive kompetenceudviklingstiltag
- Udarbejde og drøfte et mangfoldighedsregnskab hvert år
- Årlig temadrøftelse om mangfoldighed i MED-udvalg
- Ligestillingshandlingsplaner på alle centre
- Et fast antal integrations- og oplæringsstillinger
- Et fast antal elevstillinger
- Lederudviklingsprogram i Københavns Kommune – bl.a. med fokus på kvindelige ledere

Mangfoldighed 2.0

Vi er nået langt, men er ikke ved vejs ende - og kommer det aldrig! Hver dag flytter både politikker, mål, udfordringer og redskaber sig. Vi skal bygge videre på de erfaringer og resultater, vi allerede har skabt.

De sociale medier kan blive et aktiv i vores indsats. Vi har etableret ”BIF FEN” - et dialogforum, hvor ledere og medarbejdere kan udveksle og drøfte idéer om aktuelle udfordringer. Udforskningen af mangfoldighed er et oplagt tema.

I vores måling og opfølgning på indsats og resultater vil vi også videre: vi bør også spørge omverdenen om de oplever BIF som en mangfoldig samarbejdspartner og arbejdsplads.

At vi har ansvaret for kommunens integrationsindsats og inklusionspolitik ”Bland Dig i Byen”, giver os unikke muligheder. Inklusionspolitikken bygger på mangfoldighedens styrker - Københavnernes forskellighed skal bruges positivt. Det gør vi ved at organisere byens aktører i netværk, bl.a. i Københavns byliv og arbejdsliv.

I BIF bruger vi vores værdier: ”Vi gør det ordentligt - Vi gør det muligt - Vi gør det sammen”. Vi har en ambition om en organisation, hvor vi samarbejder på tværs af aldersmæssig, kulturel, seksuel, etnisk og social forskellighed. Skal det lykkes, skal vi være en interessant arbejdsplads for ledelsestalenter - uanset etnisk baggrund.



Niels Højberg, stadsdirektør, Aarhus Kommune

Mangfoldighed + Medborgerskab = En by i bevægelse

En by i bevægelse

Aarhus skal være en by i bevægelse med internationale virksomheder, viden- og kulturinstitutioner. En by, hvor borgere trives. Et Aarhus som er et godt sted at bo, arbejde og drive virksomhed i.

Mangfoldighed og medborgerskab i samspil

Mangfoldighed er en kilde til nytænkning og stærke resultater. Vanetænkningen udfordres i mødet med det, som er nyt og anderledes. Åbenhed og forståelse for forskellighed og andre kulturer styrker det internationale udsyn, skaber dynamik og er med til at udenlandske medarbejdere, studerende og turister føler sig velkomne.

Men mangfoldighed kan ikke stå alene. Vi skal have fokus på medborgerskab, som sætter mangfoldigheden i spil og styrker borgernes oplevelse af fællesskab. Det er afgørende, at alle aarhusianere føler et ansvar og uanset baggrund deltager som aktive medborgere med respekt for grundlæggende demokratiske værdier.

Gellerup – en attraktiv bydel og arbejdsplads

Helhedsplanen for Gellerup er et godt eksempel. Vi investerer massivt i Gellerup med henblik på at skabe en mangfoldig og attraktiv bydel. Gellerup skal være en del af Aarhus og Aarhus en del af Gellerup. Området skal åbnes. Vi skal tiltrække uddannelsesinstitutioner og nye arbejdspladser. Konkret flytter vi mindst 500 kommunale arbejdspladser til Gellerup.

De markante fysiske forandringer kræver et stærkt lederskab og nye måder at tænke kommunal service på. Ansatte i Aarhus Kommune, erhvervsliv, borgere og frivillige i området involveres i arbejdet. Gennem en åben dialog og en fælles strategi arbejder vi på tværs og ud af vores organisation for at lære af hinanden og af vores samarbejdspartnere. Det handler om udnyttelse af social kapital – Gellerups store potentiale og mangfoldighed – gennem partnerskaber og netværk. Vi involverer borgerne og alle interessenter på en ny måde og skaber derigennem merværdi til gavn for alle parter.

En mangfoldig arbejdsplads skaber stærke resultater – det betaler sig

Et andet eksempel er kommunens målsætning om, at andelen af ansatte med etnisk minoritetsbaggrund skal svare til andelen af borgere med etnisk minoritetsbaggrund i den erhvervsaktive alder – det vil sige ca. 10 pct. I praksis handler mangfoldighed på vores mange arbejdspladser om at skabe et attraktivt fællesskab, som tiltrækker de bedst kvalificerede medarbejdere til de mange og forskelligartede kommunale opgaver. Arbejdspladserne skal fungere som fællesskaber, hvor de ansattes personlige og faglige kompetencer kommer rigtigt i spil gennem samarbejde, medbestemmelse, kreativitet og god ledelse. Med 8,1 pct. ansatte med etnisk minoritetsbaggrund i kommunen i 2010 er vi godt på vej til at opfylde målet – men det er et område, hvor vi kan gøre endnu mere.

”Når medborgerskabet er omdrejningspunktet i min ledelsehistorie, handler det om, at jeg ser begrebet ”medborgerskab” som en afgørende forudsætning for at sikre et udbytte af mangfoldigheden både på vores mange kommunale arbejdspladser og i vores bysamfund.”

Det gør vi i Aarhus Kommune

”Vær med til at sikre lige muligheder for alle i Aarhus Kommune”

Aarhus Kommunes strategi og handlingsplan til fremme af ligestilling og mangfoldighed er en åben invitation til alle ansatte – ledere og medarbejdere – i Aarhus Kommune til at være med til at gøre Aarhus til en god by for alle – en by i bevægelse.

I januar 2011 vedtog Aarhus Byråd 34 konkrete forslag til, hvordan mangfoldighed og ligestilling kan bidrage til udviklingen af Aarhus Kommune som arbejdsplads og som serviceudbyder i daglig kontakt med byens borgere. Hvert enkelt forslag udspringer af erfaring og viden inden for konkrete forvaltningsområder.

Ledelsen i det pågældende forvaltningsområde har ansvaret for at gennemføre forslaget. Gennem dialog med ledere og medarbejdere følger kommunens ligestillingsudvalg arbejdet. Udvalget sikrer, at lokal viden og erfaringer spredes i hele organisationen; Hvordan arbejdes der med indsætterne? Hvad virker og har en effekt, når ligestilling og mangfoldighed skal fremmes? Hvilken modstand og hvilke dilemmaer oplever man i det daglige arbejde?

Eksempler på konkrete initiativer:

- Vi arbejder for, at flere borgere med forskellige baggrunde og interesser får kendskab til og bruger de rekreative områder i kommunen.
- Mangfoldighed indgår i uddannelsen af vores ledere.
- Kvalificeret og målrettet inspiration, viden og erfaringer om den mangfoldige arbejdsplads skal være let tilgængelig på Aarhus Kommunes Intranet.
- Vi sætter løbende tal på udviklingen i medborgerskab. Vi har gennemført en stor indledende empirisk afdækning af medborgerskab, der skal give nyttig erfaring til det videre arbejde.



Peter Pietras, adm. direktør, Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen i Odense Kommune

Mangfoldighed på arbejdspladsen er en win-win situation

Vi vil gerne have mangfoldighed blandt medarbejderne i Odense Kommune. Mangfoldighed åbner op for forskellige typer af borgere – herunder minoriteter - og har på den måde et socialt aspekt. Men først og fremmest handler det for os om at gøre Odense Kommune mere konkurrencedygtig og attraktiv som arbejdsplads.

Når medarbejderne har forskellige baggrunde, kompetencer og forudsætninger, kan vi også forvente en større grad af nytænkning og innovation – egenskaber som bliver stadig vigtigere for en organisation som vores.

Fokus på medarbejdere med anden etnisk baggrund

I direktørgruppens strategikort 2009-2010 har vi fokus på mangfoldighed i medarbejderstaben. Det gælder ikke mindst indsatsen for at få flere medarbejdere med anden etnisk baggrund.

Tilbage i 2008 kørte vi projektet Etnisk Management, som var med til at afdække baggrunden for, at vi har få medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk – set i forhold til befolkningssammensætningen. Projektet viste, at en af de store hurdle for at ansætte flere medarbejdere med anden etnisk baggrund er berøringsangst – både hos ledere og medarbejdere.

Personalehåndbogen giver redskaber til mangfoldighedsledelse

For at forberede vores arbejdspladser på at tage imod medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk har vi lavet et tillæg til Personalehåndbogen med gode råd til, hvordan ledelsen kan agere professionelt – og ikke lade sig aflede af religiøse, kulturelle eller andre irrelevante forhold, når de skal tage stilling til forhold på arbejdspladsen.

Fx kan ledere føle sig på gatis, hvis en medarbejder gerne vil have fri om fredagen for at tage i moské. Eller hvis der bliver udtrykt ønske om halal-slagt kød i kantinen. Som leder kan man være bange for at diskriminere eller såre og derfor have svært ved at se nøjternt på situationen.

I personalehåndbogen illustrerer vi meget klart, at disse ønsker ikke principielt adskiller sig fra fx ønsket om vegetarisk mad eller frihed til at deltage i politisk arbejde eller foreningsarbejde. Både medarbejderen, der ønsker vegetarisk mad og medarbejderen, der gerne vil have halal-slagt kød til frokost, kan løse problemet ved at tage mad med hjemmefra. Og ønsket om at få fri til at gå i moske eller til politisk arbejde kan (kun) imødekommes, hvis der er mulighed for at tilrettelægge arbejdstiden individuelt.

Vi har tilføjet emnet i Personalehåndbogen for at illustrere overfor vores ledere, at der ikke er forskel på ønskerne. Og for dermed at gøre det klart, at det ikke behøver at være mere krævende at ansætte en person med anden etnisk baggrund end (endnu) en med dansk baggrund.

”Mangfoldighed åbner op for forskellige typer af borgere og har på den måde et socialt aspekt. Men først og fremmest handler det om at gøre Odense Kommune mere konkurrencedygtig og attraktiv som arbejdsplads.”

Formålet med mangfoldighed blandt medarbejderne i Odense Kommune er:

- At få et bredere rekrutteringsgrundlag og dermed blive bedre stillet i konkurrencen om arbejdskraften - som om få år bliver hård igen.
- At skabe plads og rum for den enkelte medarbejder, så han/hun kan bruge sit særlige talent og viden. Når en organisation kan rumme forskellige tilgange og synspunkter bidrager det til et mere nuanceret syn på, hvordan en opgave kan løses. I sidste ende mere nytænkning og innovation. Vi mener også, at en rummelig og mangfoldig arbejdsplads med respekt for forskellighed skaber loyale og motiverede medarbejdere.
- At få en arbejdsstyrke, der afspejler befolkningens sammensætning. Diversiteten i medarbejdersammensætningen er med til at skabe grundlag for en gensidig forståelse og respekt mellem Odense Kommune og dens mange forskellige borgere og deres forskellige behov.

At skabe plads til Matchgruppe 3

Det er selvfølgelig ikke kun i forhold til medarbejdere med anden etnisk baggrund, at vi aktivt bestræber os på at indfri ønsket om at afspejle befolkningssammensætningen. Helt specifikt har direktørerne igangsat en proces, der på kvotebasis skal skabe plads til de ikke arbejdsmarkedsparate borgere i matchgruppe 3. Denne borgergruppe kræver typisk en vis rummelighed og kalder på en positiv indstilling til mangfoldighed. På meget kort sig vil Odense Kommune skabe mere arbejdsplads til en større andel af borgere med begrænset arbejdsidentitet/kapacitet. Mange af disse borgere har gode ressourcer, som bare ikke er rettet i retning af en arbejdsindsats. Vores mål er at undgå, at denne gruppe lander på førtidspension men derimod inkluderes i samfundsproduktionen – sammen med alle os andre.



Søren Lund Hansen, kommunaldirektør, Slagelse Kommune

Mangfoldighed kan være svaret på vores fremtidige udfordringer

Slagelse Kommune står overfor en række rekrutterings- og ressourcemæssige udfordringer i de kommende år, hvilke stiller store krav til nytænkning af ressourcer og i vores opgaveløsning.

Nyttiggørelse af forskellighed

Erfaringer viser, at forskellighed skaber innovation, vækst og dynamik, derfor kan mangfoldighed meget vel blive svaret på nogle af vores fremtidige udfordringer. Vi ser derfor mangfoldighed som et middel til værdiskabelse for medarbejdere og borgere.

Mangfoldighed bidrager til:

- Et bredere rekrutteringsgrundlag fordi vi ser kompetencer dér, hvor vi ikke så kompetencer før.
- Nyttiggørelse af forskellighed giver grobund for vækst, dynamik og for en innovativ kultur på arbejdspladserne.
- Høj medarbejdertrivsel ved at sætte medarbejdernes kompetencer i spil.
- Kvalitet i opgaveløsningen.

Strategisk og bevidst mangfoldighedsledelse

Opnåelse af disse mål kræver, at lederne kan lede mangfoldighed bevidst og strategisk for at skabe et åbent og tolerant miljø omkring mangfoldighed. Der er på forhånd ikke givet et svar på, hvilken type af mangfoldighed, som arbejdspladserne skal benytte sig af.

Hver leder skal tage udgangspunkt i de behov, som arbejdspladsen har, og herudfra vælge den type mangfoldighed, der her giver værdi.

Lederne er nøglen...

Da det er i den enkelte virksomhed, at der skal arbejdes med mangfoldighed, er det den enkelte leder, der er nøglen til at tænke mangfoldighed som et aktiv, eksempelvis:

- Ved at udnytte kompetencer hos den rumænske køkkenassistent til at planlægge en rumænsk uge i kantinen.
- Ved at indkalde et ansøgerfelt med et bredt kompetencefelt for at udfordre børnehusets eksisterende kompetencer.
- At kunne omsætte mangfoldighed til aktiver kræver at kunne aktivere forskelle og lade dem komme i spil på en relevant måde, og således i sidste ende skabe grobund for innovation i den enkelte virksomhed.

Min rolle

Lederne er således nøglen til den ønskede nyttiggørelse af mangfoldighed, og det er dér, jeg kommer på banen. Jeg vil som topleder have fokus på at mangfoldighed skal nyttiggøres i virksomhederne og bidrage til at resultaterne bliver synliggjort i hele organisationen. Et tydeligt signal fra mig skal styrke ledernes arbejde i samme retning, hvor mangfoldigheden bliver en gevinst for brugerne i Slagelse Kommune.

Kvalitetssikring af indsats

Den fremtidige indsats involverer hele organisationen, hvilket kræver et kvalitetstjek gennem et pilotprojekt, der danner erfaringsgrundlag for vores videre arbejde.

Konkrete initiativer i Slagelse Kommune

1. rul: Pilotforløb i 4 geografiske områder – Synergi af indsatser

Vi understøtter en allerede igangsat borgerrettet integrationsindsats "Projekt Nye muligheder" med vores arbejdspladsrettede fokus. Vi udpeger kommunale virksomheder i de 4 boligområder, hvor vi i særlig grad understøtter arbejdet med mangfoldighed:

- Uddannelsesforløb – mangfoldighedsledelse; mentorer
- Klæde virksomhederne på til at skabe en mangfoldig arbejdspladskultur, herunder kurser i kulturforståelse
- Udpegelse af mangfoldighedsambassadører
- Erfaringsudveksling med nydanskere og ledere/nøglemedarbejdere for at kvalificere mangfoldighedsindsatsen

2. rul: Erfaringerne udbredes til øvrige kommunale virksomheder. Aktiviteter fra 1. rul suppleres med nye initiativer:

- Parameter for hvornår en arbejdsplads er mangfoldig
- Workshop for ledere med erfaring med mangfoldighedsarbejde
- Positiv historiefortælling - internt i kommunen og eksternt ud af kommunen, fortalt af danskere og nydanskere – for at ændre fordomme, skabe forestillingshorisonter, billeder og identiteter

"Lederne er nøglen til at nyttiggøre mangfoldighed, hvilket betyder, at lederne skal kunne aktivere forskelligheder, og de skal kunne lade disse komme i spil. Dette kræver af os som organisation, at vi klæder lederne ordentligt på til at agere kompetente i dette mangfoldighedsfelt."



Uffe Toudal Pedersen, departementschef, Videnskabsministeriet

En mangfoldig viden bidrager til vækst

Vi skaber kun vækst ved at blive dygtigere. Det er de menneskelige ressourcer vi lever af – nærmere betegnet de gode hoveder. Det gælder for Danmark som helhed, men i høj grad også i Videnskabsministeriet. Derfor arbejder vi systematisk på at indarbejde et kompetencefokus i organisationen lige fra vores rekruttering af nye medarbejdere til de vælger at fratræde.

Jeg tror, at det er nødvendigt at træffe et bevidst valg i organisationen, da det i en travl hverdag ofte ender med, at vi gør, som vi plejer – ansætter de velkendte kandidater, og benytter de medarbejdere, der normalt sidder med opgaven.

Systematisk kompetencefokus

I Videnskabsministeriet er vi meget opmærksomme på at afdække den brede vifte af kompetencer allerede i rekrutteringsfasen. Det er blevet et indarbejdet element i vores spørgeguide, da vi i stigende grad oplever, at vi har behov for forandringsparate medarbejdere med brede kompetencer. Det har vi fx haft stor gavn af, da vi for nylig besatte en attachéstilling i São Paulo, hvor kandidaten taler portugisisk.

Et andet led i vores systematiske kompetencefokus er vores introduktionsforløb for nye medarbejdere. Jeg møder altid de nye medarbejdere under deres introduktionsforløb i ministeriet. Ved den lejlighed pointerer jeg over for dem, hvor vigtigt det er, at de bevarer deres nysgerrighed, og holder fast i det, de har med sig udefra.

Ligeledes er det vigtigt for mig, at medarbejderne rokerer internt i koncernen, så vi kan få gavn af deres faglighed i nye sammenhænge, og samtidig kan få større kendskab til opgaverne på tværs af de fem institutioner i Videnskabsministeriet.

Jeg forsøger at bidrage til, at vi i Videnskabsministeriet har en kultur, hvor vi naturligt tænker i kompetencer på tværs af organisationen og ikke kun i kendte baner, hvis opgaven skal løses optimalt.

Kompetencer i spil

Vi skal som ledere skærpe vores evne til at spotte, hvilke kompetencer der kan bringes i spil for at afdække nye muligheder og vinkler i opgaveløsningen. Et konkret eksempel, hvor jeg synes, at det er lykkedes, er et innovationsprojekt, som Videnskabsministeriet står for.

Hensigten med innovationsprojektet er at finde en model for fremtidig evaluering af klynger og netværk i Europa. Projektet er det største nordeuropæiske samarbejdsprojekt af sin slags. I projektet sammenligner vi netværksorganisationer og klyngeorganisationer i syv til otte lande, der har et tæt samarbejde mellem virksomheder og universiteter. Projektet er primært blevet en succes på grund af, at vi bevidst har forenet medarbejdere med særdeles gode sprogkompetencer (finsk, tysk og engelsk), samt vidt forskellige faglige profiler som økonomer, biokemikere, humanister og scient.pol'ere. Det åbner nye døre at stå i spidsen for et europæisk innovationsprojekt, og samtidig skaber det en høj grad af motivation hos de enkelte medarbejdere at være med til at drive processen, i kraft af deres forskellige kompetenceprofiler.

”Jeg tror på, at et systematisk kompetencefokus kombineret med ledernes evne til at spotte, hvordan kompetencerne bringes i spil på nye måder, er med til at fremme omstillingsparathed, dygtige medarbejdere og innovation i organisationen.”

Konkrete initiativer i Videnskabsministeriet

Synliggøre og anvende mangfoldigheden i ledelsesgruppen som drivkraft for innovation i organisationen

- Der bliver udarbejdet et inspirationskatalog, hvor ledere i koncernen fortæller deres personlige ledelseshistorie for at vise mangfoldigheden i chefgruppen.
- Ligeledes indgår hovedtendenserne fra 8 fokusgrupper blandt medarbejderne i koncernen, hvor de giver deres bud på god ledelse i en videnstung og innovativ organisation.

Rokeringsdatabase

- Omstillingsparathed er en vigtig kompetence. Det er værdifuldt for opgavevaretagelsen, at medarbejderne har et bredt kendskab til de øvrige institutioners fagområder. Vi arbejder derfor i øjeblikket på at etablere en database som skal understøtte rokering i koncernen.

Ny model for fremtidige klynger i EU

- EU-kommissionen har besluttet, at de metoder som er brugt i det nordisk, tysk, polske NGP klyngeprojekt styret af VTU, skal være model for fremtidige klynger i EU. Alle klynger og netværk som optages i European Cluster Club skal benchmarkes på samme måde som de 150 klynger i NGP projektet.

Vi skal integrere ny viden i organisationen

Jeg søger hele tiden input til nye strategiske vinkler for Videnskabsministeriets ressort. Som led i den proces har vi netop afsluttet en interviewrunde blandt samtlige chefer i koncernen samt fokusgrupper blandt medarbejderne. Det er vigtigt for mig at få deres forslag samt syn på alt lige fra opgavevaretagelse, organisering og ledelse i ministeriet. Dels bidrager det til, at jeg har en god føling med, hvad der rører sig i koncernen, og dels sikrer det, at vi får kvalificeret input til at tænke i nye retninger.

Det er en løbende nødvendig udfordring, at vi dyrker mangfoldigheden af kompetencer i vores organisation. Innovation og idégenerering skal være en integreret arbejdsform hos både medarbejdere og ledere. Jeg tror på, at et systematisk kompetencefokus kombineret med ledernes evne til at spotte, hvordan kompetencerne bringes i spil på nye måder, er med til at fremme omstillingsparathed, dygtigere medarbejdere og innovation i organisationen.

I denne pjece fortæller 18 offentlige topledere om, hvordan de og deres organisation arbejder strategisk med mangfoldighed som en vej til bedre opgaveløsning.

Strategisk ledelse af mangfoldighed handler om at bruge medarbejderes og lederes forskellighed konstruktivt

- for at udnytte organisationens eksisterende kompetencer bedre.
- for at bruge øget kundeforståelse til at yde en bedre service.
- for at skabe nytænkning ved at krydse forskellige perspektiver.
- for at få adgang til en større talentmasse.

Toplederen har en personlig rolle i at gå forrest og skabe en organisations- og ledelseskultur, hvor forskellighed bruges som et aktiv. Det sker via konkret handling – for kultur er dét, man gør. Derfor har de 18 historier en personlig indgangsvinkel til strategisk ledelse af mangfoldighed samtidig med, at toplederne fremhæver konkrete initiativer og mål.

Ledeshistorierne udspringer af, at de 18 topledere i 2010-2011 har deltaget i et Toplederboard om Strategisk ledelse af Mangfoldighed i Egen Organisation (SMEO), et projekt igangsat af Personalestyrelsen og Integrationsministeriet.