BUDSKABER FRA TOPLEDERBOARDET
OM MANGFOLDIGHEDSLEDELSE

Din udfordring som topleder – du har et personligt ansvar

Oktober 2008

Mangfoldighed I Kommuner og Stat – MIKS

KL, Personalestyrelsen og syv statslige og kommunale organisationer har siden juni 2007 arbejdet sammen om projektet "Mangfoldighed I Kommuner og Stat" (MIKS).

Projektet har haft til formål at skabe bedre integration og øget mangfoldighed på offentlige arbejdspladser. Projektets resultater skal give yderligere viden, motivation og inspiration til at arbejde strategisk og systematisk med mangfoldighed på de offentlige arbejdspladser.

Som et led i projektet har der været udpeget et toplederboard bestående af 10 topledere fra stat og kommuner. Boardet har drøftet de strategiske udfordringer for mangfoldighedsledelse.

Toplederboardet giver i denne folder deres anbefalinger til det videre arbejde.

TOPLEDER-BOARD

10 offentlige topledere har i MIKS-projektets toplederboard drøftet de strategiske udfordringer for mangfoldighedsledelse og giver her deres anbefalinger.

Medlemmer af toplederboard

Kommunaldirektør Søren Lund Hansen, Ringsted Kommune

Rigspolitichef Torsten Hesselbjerg, Rigspolitiet

Kommunaldirektør Alfred Holm-Petersen, Sønderborg Kommune

Personalechef Per Jensen, Århus Kommune

Forsvarschef Tim Sloth Jørgensen, Forsvarskommandoen

Afdelingschef Mikala Kreiser, KL

Direktør Lisbeth Lollike, Personalestyrelsen

Departementschef Claes Nilas, Integrationsministeriet

Kommunaldirektør Hugo Pedersen, Høje-Taastrup Kommune

Departementschef Niels Preisler, Undervisningsministeriet

Din udfordring som topleder – du har et personligt ansvar

Der ligger en ny strategisk opgave på den offentlige leders bord. Den hedder mangfoldighedsledelse, og den er kommet for at blive.

Det er slut med homogene arbejdspladser, hvor folk ligner hinanden – eller forsøger at gøre det. Vi står med mennesker, der først og fremmest er sig selv. Det er ikke nok med brede løsninger for alle – det er ikke nok at behandle folk ens.

Medarbejderne er individer, der står ved deres personlighed og baggrund. Det gælder også – og ikke mindst – medarbejdere med flygtninge- eller indvandrerbaggrund.

Vi har som topledere et personligt ansvar for at fremme integrationen af etniske minoriteter på vore arbejdspladser. Vi skal blive bedre til at ansætte og karriereudvikle denne gruppe medarbejdere – ikke kun for deres skyld, men også for vores egen. Ellers går vi glip af alle deres kvaliteter.

Udfordringen er, at en stor andel af mennesker med anden etnisk baggrund end dansk stadig står uden for det danske arbejdsmarked. Dette til trods for, at vi mangler arbejdskraft.

Vi mener, at offentlige ledere og det offentlige arbejdsmarked har et samfundsansvar og må gå forrest. Det er nødvendigt at tænke strategisk og praktisk om ledelse af mangfoldighed.

Vi udfordrer derfor den enkelte offentlige leder i stat og kommune til at opsøge, udforske og løse denne opgave.

Det er ikke bare en ny opgave. Det er først og fremmest en ny mulighed.

TOPLEDER-BOARDETS BUDSKABER

Problem: Mangfoldighed
Løsning: Mangfoldighed

Mangfoldighedsledelse handler om at udnytte forskelligheden

Du skal ikke opfinde noget nyt

Spørg fremad, før du spørger bagud

Vi er forbi det usagte – tal om tingene, som de er

Problem: Mangfoldighed
Løsning: Mangfoldighed

Mangfoldighed på arbejdspladsen er kommet for at blive. Det betyder, at medarbejderne ikke længere ligner hinanden så meget som tidligere. En mangfoldig arbejdsplads betyder samtidig, at arbejdspladsen består af forskellige personer, med forskellige kompetencer og tilgange til arbejdsopgaverne. Det handler om at udnytte de forskellige kompetencer til at sikre en kvalificeret og effektiv opgaveløsning.

Handling

Sørg for at arbejdspladsen formår at udnytte den enkeltes ressourcer bedst muligt. Vis åbenhed over for nye ideer og andre måder at gøre tingene på. Overvej samtidig hvor grænsen går for, hvor anderledes medarbejderne kan være.

Vær bevidst om og gør det klart, hvilken værdi en mangfoldig arbejdsplads har for dig, og hvad der skal til, for at I skaber en attraktiv, mangfoldig arbejdsplads.

Mangfoldighedsledelse handler om at udnytte forskelligheden

Alle medarbejdere er forskellige. Det er ikke noget mål at tilstræbe, at alle bliver ens – tværtimod. Som ledere bør vi have øje for og anvende de kompetencer, ansatte med etnisk minoritetsbaggrund har med sig.

Handling

Sørg for, at du som leder har forholdt dig til dine medarbejderes forskellige kompetencer og til, hvorledes du kan anvende dem bedst muligt. Kig f.eks. på medarbejdernes realkompetencer frem for deres formelle kompetencer.

Du skal turde gå forrest som leder. Skab en kultur på arbejdspladsen, hvor personlige kompetencer er lige så velkomne som faglige.

Du skal ikke opfinde noget nyt

Mangfoldighedsledelse handler i bund grund om at udøve god ledelse. Det handler om at se, forstå og begejstre medarbejdere med anden etnisk baggrund, præcist som med alle andre medarbejdere.

Handling

Giv dig tid. Som i al anden ledelse kommer resultaterne ikke på én dag.

Tænk som du allerede gør: At du vil skabe en rummelig arbejdsplads.

Medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk har forskellige behov og ønsker som alle andre medarbejdere. Du skal ikke opfinde noget nyt!

Spørg fremad, før du spørger bagud

Mange med anden etnisk baggrund oplever, at de igen og igen spørges om de samme ting, og at de f.eks. ofte skal svare på spørgsmål om, hvor de kommer fra. Hvorfor spørger vi aldrig, hvor de skal hen? Hvad er deres mål, arbejdsmæssigt og socialt?

Handling

Vær opmærksom på, at dansk arbejdspladskultur ofte konkret skal forklares for ansatte med etnisk minoritetsbaggrund. Forvent ikke, at de kender den på forhånd.

Skab plads til dialog på arbejdspladsen og en god omgangstone, der bygger på respekt og forståelse for den enkelte medarbejder. Vær ærlig – men vær sikker på, at medarbejderen forstår dine spørgsmål.

Vi er forbi det usagte – tal om tingene, som de er

En mangfoldig arbejdsplads opstår ikke af sig selv. Det er nødvendigt, at vi har mod til at håndtere og tale om de problemer, der kan opstå på grund af etniske og kulturelle forskelle. Vi skal være direkte, men naturligvis altid have respekt for den enkelte person.

Handling

Tal åbent om tingene på arbejdspladsen og stil også gerne spørgsmål. Tag f.eks. en samtale på tomandshånd, hvis det er mest hensigtsmæssigt.

Du skal turde gå forrest som leder. Det bliver set, hvis du går forrest – det bliver også set, hvis du ikke gør.

VIL DU VIDE MERE?

MIKS-projektet omfatter fem delprojekter.

Du kan finde mere materiale fra projektet
”Mangfoldighed i Kommuner og Stat” (MIKS) på:
www.perst.dk/miks
www.kl.dk/miks
www.nyidanmark.dk.

Her finder du blandt andet
Forskningsrapporten
Pixi-udgave af forskningsrapporten
Erfaringer og ”nøgler” fra rekrutteringsnetværk

Hvad angår mentorordninger generelt
kan du finde materiale på følgende hjemmesider:
www.nyidanmark.dk
www.cabiweb.dk

Udgivet oktober 2008

Design: BGRAPHIC

Tryk: Prinfo

PERSONALESTYRELSEN
FINANSMINISTERIET

KL

MINISTERIET FOR FLYGTNINGE
INDVANDRERE OG INTEGRATION

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

www.perst.dk

KL
Weidekampsgade 10
2300 København S
Tlf. 33 70 33 70

www.kl.dk

Ministeriet for Flygtninge,
Indvandrere og Integration
Holbergsgade 6
1057 København K
Tlf. 33 92 33 80

www.nyidanmark.dk