

# Inkluderande synsätt

Exempel från åtta myndigheter



Ta aktiv ställning, Leda och styra mot mångfald, Förmedla ett inkluderande synsätt, Se och ta tillvara för verksamheten relevant kompetens, Identifiera kompetensbehov i verksamheten, Använda skicklighetsbegreppet som stöd



Utgiven av Arbetsgivarverket 2014

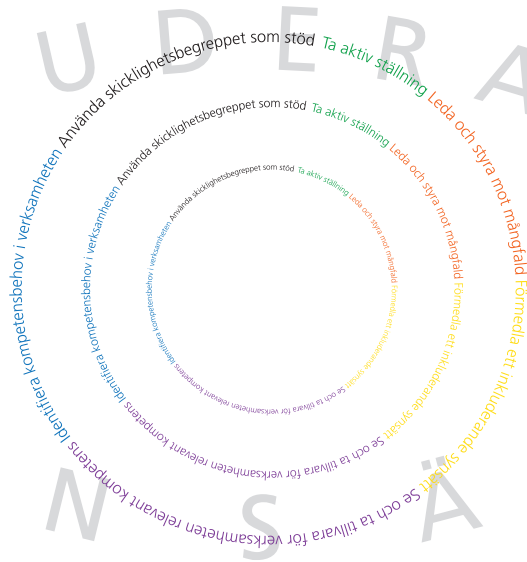


Produktion: Arbetsgivarverket

Tryck: DanagårdLiTHO

Foto: Getty Images, Jordbruksverket, Kriminalvården Christer Pöhner, Linköpings Universitet Peter Karlsson, Länsstyrelsen Örjan Leek, Naturvårdsverket, Skolverket Stefan Borgius, Statskontoret Ann E, Tekniska Museet Anna Gerdén, Catharina Biesert

# INKLUDERANDE



Se och ta tillvara för verksamheten relevant kompetens

Se och ta tillvara för verksamheten relevant kompetens

Använda skicklighetsbegreppet som stöd

Ta aktiv ställning

Se och ta tillvara för verksamheten relevant kompetens

Se och ta tillvara för verksamheten relevant kompetens

Använda skicklighetsbegreppet som stöd

Ta aktiv ställning

Leda och styra mot mångfald

Leda och styra mot mångfald

Förmedla ett inkluderande synsätt

Förmedla ett inkluderande synsätt

Verksamhetens behov av utveckling ska styra kompetensförsörjningen. Det är en av fem viktiga prioriteringar i den gemensamma statliga arbetsgivarpolitiska strategin som de statliga arbetsgivarna 2012 beslutat om och åtagit sig att genomföra.

I en ständigt föränderlig omvärld, med förändrade uppdrag och ökad konkurrens om kompetens, är en långsiktig, systematisk kompetensförsörjning avgörande för alla arbetsgivare.

Genom att med ett inkluderande synsätt attrahera, rekrytera, utveckla och behålla rätt kompetens, såväl på kort som på längre sikt, rustar vi våra verksamheter för att bättre klara de utmaningar de ställs inför.

Denna inspirationsskrift beskriver konkreta inkluderande åtgärder och bygger på intervjuer som Arbetsgivarverkets kansli genomfört med åtta medlemschefer. Samtliga medlemschefer arbetar i linje med de tankar kring ledarskap, organisationskultur och kompetensförsörjning som finns i "Inkluderande synsätt – en strategi för mångfald i staten".

Genom att ge exempel på bra och genomfört arbete hoppas jag att denna skrift ska kunna inspirera till fortsatt arbete med kompetensförsörjning med ett inkluderande synsätt. Jag hoppas också att skriften ska uppmuntra till arbetsgivarsamverkan i dessa frågor.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ulf Bengtsson', with a stylized, flowing script.

Ulf Bengtsson  
Generaldirektör Arbetsgivarverket



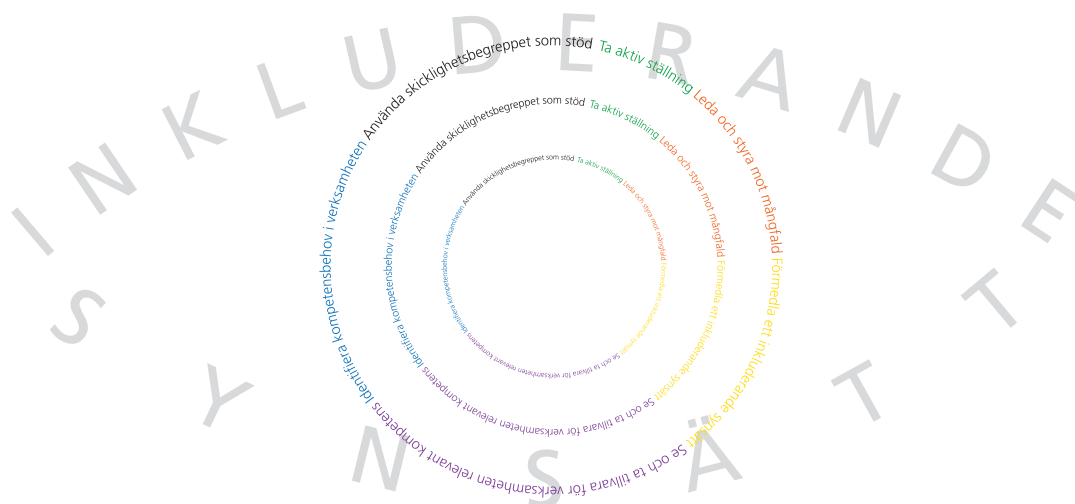
# Inkluderande synsätt – en strategi för mångfald i staten

Med en strategisk kompetensförsörjning attraherar, utvecklar och behåller vi den kompetens vi behöver vid varje tillfälle och omställer den kompetens som inte längre behövs. Detta förutsätter att vi utifrån verksamhetens behov av utveckling kartlägger framtidens behov av kompetens, har effektiva former för kompetensöverföring och uppmuntrar intern och extern rörlighet. Chefer som tillämpar ett inkluderande synsätt, och därmed bättre tar tillvara och utvecklar all den kompetens verksamheten behöver, bidrar till en effektiv verksamhet och ökad mångfald.

Med mångfald avses en blandning av bakgrund och kompetens som har betydelse för arbete, kvalitet och kundorientering. Denna definition av ordet mångfald slogs fast av Arbetsgivarkollegiet redan 2006 i "Utmaningar – strategi för den statliga arbetsgivarpolitiken". Definitionen visar att utgångspunkten för mångfald är verksamhetens behov och krav. Begreppet omfattar även annat än de grunder som skyddas i diskrimineringslagstiftningen.

När *Inkluderande synsätt – en strategi för mångfald i staten* antogs av Arbetsgivarverkets styrelse år 2008, var den tydlig i sitt fokus på högsta ledningen. Strategin riktar sig direkt till högsta chefen och utgör ett stöd i arbetet med att åstadkomma mångfald genom ett inkluderande synsätt.

Följande text presenterar kortfattat de ställningstaganden som de statliga arbetsgivarna ställde sig bakom när "Inkluderande synsätt – en strategi för mångfald i staten" antogs.



## Det här behöver du som medlemschef göra för att åstadkomma mångfald:

### ■ **Ta aktiv ställning**

Ta aktiv ställning för att åstadkomma den blandning av bakgrund och kompetens som har betydelse för arbete, kvalitet och kundorientering (mångfald) i din verksamhet.

### ■ **Leda och styra mot mångfald**

Leda och styra dina chefer och medarbetare genom att ange inriktning, skapa förutsättningar, följa upp och ge återkoppling på arbetet med att åstadkomma inkluderande arbetsplatser som präglas av den blandning av bakgrund och kompetens som har betydelse för arbete, kvalitet och kundorientering (mångfald).

### ■ **Förmedla ett inkluderande synsätt**

Förmedla ett inkluderande synsätt som en del av din verksamhets kultur genom att ställa krav på dina chefer att de inom ramen för sitt ledarskap skapar inkluderande arbetsplatser.

### ■ **Se och ta tillvara för verksamheten relevant kompetens**

Säkerställa att du och dina chefer ser och tar tillvara för verksamheten relevant kompetens när ni leder och fördelar arbete samt vid intern och extern rekrytering. I detta ligger också att se och ta tillvara medarbetarnas kompetens över organisatoriska gränser.

### ■ **Identifiera kompetensbehov i verksamheten**

Säkerställa att du och din ledning identifierar kompetensbehovet i er verksamhet, på kort och lång sikt, för att vara och förbli en rättssäker och effektiv myndighet som tillhandahåller god service med hög tillgänglighet och som präglas av ett inkluderande synsätt.

### ■ **Använda skicklighetsbegreppet som stöd**

Säkerställa att du och dina rekryterande chefer använder skicklighetsbegreppet som stöd för att åstadkomma den blandning av bakgrund och kompetens som har betydelse för arbete, kvalitet och kundorientering (mångfald) i verksamheten.

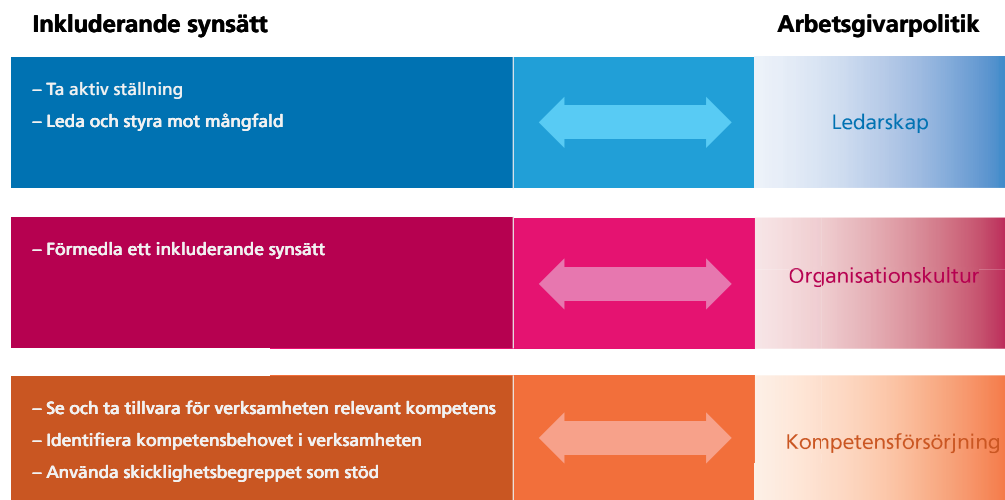
# Inkluderande synsätt och arbetsgivarpolitiken

Inkluderande synsätt är en viktig del av arbetsgivarpolitiken. Detta tydliggörs i den arbetsgivarpolitiska strategin under prioriteringen ”Verksamhetens behov av utveckling styr kompetensförsörjningen”:

*”Vi tillvaratar och utvecklar den kompetens som verksamheten kräver genom strategisk kompetensförsörjning med ett inkluderande synsätt.”*

I följande modell vill vi visa kopplingen mellan de sex ställningstagandena i Inkluderande synsätt – en strategi för mångfald i staten och tre områden där den arbetsgivarpolitiska strategin omsätts i handling; ledarskap, organisationskultur och kompetensförsörjning.

## Modell för inkluderande synsätt och arbetsgivarpolitik



Chefernas ledarbeteenden är av stor betydelse för resultatet och därför är det viktigt att tydliggöra vilka egenskaper och beteenden som krävs. Ett tydligt **ledarskap** från högsta chefs sida stödjer utvecklingen i önskad riktning.

Chefer på alla nivåer är också företrädare för verksamhetens mål och arbetsgivarpolitiken. Därför måste de utveckla och tillämpa de normer, värderingar och strukturer som styr förhållningssättet både till och mellan medarbetare. I denna process formas arbetsplatsens **organisationskultur**.



Ett inkluderande synsätt är avgörande för en strategisk kompetensförsörjning. En effektiv kompetensförsörjning utgår från verksamhetens krav idag och de behov av förändring som kan skönjas i framtiden. I detta ligger att se och ta tillvara olika kompetenser som bidrar till verksamhetens mål.

## Exempel från åtta myndigheter

För att visa hur medlemmarnas högsta chefer driver kompetensförsörjningsarbetet utifrån ett inkluderande synsätt, har åtta medlemschefer intervjuats. Arbetet illustreras med exempel från insatser på både strategisk och praktisk nivå. Samtliga intervjuade har arbetat utifrån ett verksamhetsfokus och utifrån övertygelsen att inkluderande arbetsplatser bidrar till effektivitet, kvalitet och utveckling av verksamheten.

Alla statliga arbetsgivare kallar inte sitt arbete eller förhållningssätt för "inkluderande synsätt". Samtliga har dock gjort insatser inom något av de tre arbetsgivarpolitiska områdena ledarskap, organisationskultur eller kompetensförsörjning.

### Medlemschefer som intervjuats:

Generaldirektör **Leif Denneberg**, Jordbruksverket  
Generaldirektör **Nils Öberg**, Kriminalvården  
Rektor **Helen Dannetun**, Linköpings universitet  
Landshövding **Bo Källstrand**, Länsstyrelsen i Västernorrland  
Generaldirektör **Maria Ågren**, Naturvårdsverket  
Generaldirektör **Anna Ekström**, Skolverket  
Generaldirektör **Yvonne Gustafsson**, Statskontoret  
Museidirektör **Ann Follin**, Stiftelsen Tekniska museet

I följande stycken kan du läsa mer om kopplingen mellan ett inkluderande synsätt och arbetsgivarpolitik. Modellen nedan innehåller ett antal framgångsfaktorer som sammanfattar vad de åtta myndighetscheferna har sagt om sitt arbete i intervjuerna. Det rör sig om beprövade metoder som fungerat i praktiken.

## Ledarskap

Inkluderande synsätt	Framgångsfaktorer	Arbetsgivarpolitik
<ul style="list-style-type: none"><li>- Ta aktiv ställning</li><li>- Leda och styra mot mångfald</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tydlighet</li><li>- Trovärdighet</li><li>- Medvetenhet</li></ul>	Ledarskap

Som högsta chef behöver du aktivt ta ställning för, samt leda och styra mot inkludering. Avgörande i arbetet är ditt engagemang, att ledningen lever som den lär och att kunskapen och medvetenheten (om inkludering) ökar i organisationen. Det är nödvändigt att koppla ett inkluderande synsätt till organisationens egen verksamhet och tydliggöra varför det är viktigt för *vår verksamhet*. Detta gör du till exempel genom att vidta åtgärder och genomföra aktiviteter som

- ökar medvetenhet och kunskap
- synliggör att det är verksamhetens behov som styr arbetet med inkludering (till exempel i samband med verksamhetsplaneringen)
- skapar förutsättningar för chefer att verka för inkluderande arbetsplatser
- säkerställer att HR-processer bidrar till ett inkluderande synsätt
- säkerställer att arbetet med inkludering följs upp samt att cheferna får återkoppling.

## Organisationskultur

Inkluderande synsätt	Framgångsfaktorer	Arbetsgivarpolitik
<ul style="list-style-type: none"><li>- Förmedla ett inkluderande synsätt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Öppenhet</li><li>- Tolerans och respekt för olikheter</li><li>- Delaktighet</li></ul>	Organisationskultur

Som högsta chef behöver du tydligt förmedla vilka värderingar som ska präglade kulturen samt formulera vilka förväntningar du har på att dina chefer skapar inkluderande arbetsplatser. Detta gör du till exempel genom att vidta åtgärder och genomföra aktiviteter som

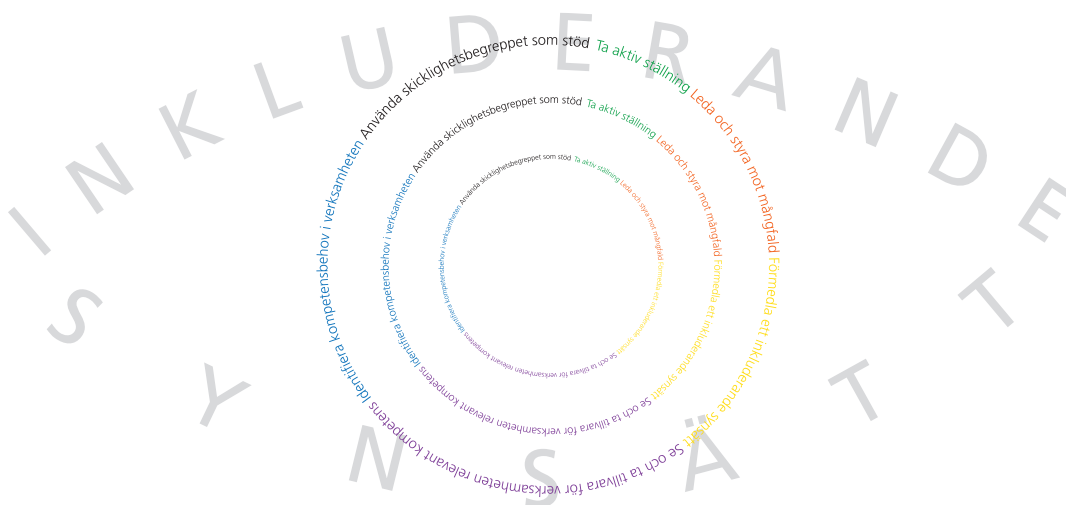
- skapar en gemensam värdegrund utifrån inkluderande värden
- uppmuntrar inkluderande beteenden bland chefer och medarbetare
- innebär konsekvenser för chefer som inte agerar utifrån ett inkluderande synsätt
- säkerställer att chefers och medarbetares upplevelse av organisationskulturen följs upp utifrån ett inkluderande perspektiv, till exempel genom medarbetarundersökningar och avgångsintervjuer.

## Kompetensförsörjning

Inkluderande synsätt	Framgångsfaktorer	Arbetsgivarpolitik
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se och ta tillvara för verksamheten relevant kompetens</li> <li>- Identifiera kompetensbehovet i verksamheten</li> <li>- Använda skicklighetsbegreppet som stöd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verksamhetens behov av kompetens</li> <li>- Inkluderande HR-processer</li> <li>- Effektivt resursutnyttjande</li> </ul>	Kompetensförsörjning

En effektiv kompetensförsörjning bidrar till att skapa en verksamhet som präglas av mångfald och inkludering i syfte att förbättra verksamhetens resultat. Som högsta chef behöver du verka för en effektiv kompetensförsörjning på kort och lång sikt. Detta gör du till exempel genom att vidta åtgärder och genomföra aktiviteter så att

- HR-processerna präglas av transparens och saklighet
- chefer har kunskap om vad begreppet skicklighet innebär i samband med rekrytering
- befintlig kompetens kartläggs
- verksamhetens behov av kompetens kartläggs
- intern rörlighet främjas utifrån hela verksamhetens behov
- kompetensutveckling erbjuds utifrån verksamhetens behov och medarbetarens potential
- kontakt upprätthålls med värdefulla före detta medarbetare
- kompetensförsörjningen följs upp utifrån verksamhetens behov.



**Jordbruksverkets** kompetensförsörjning utgår från en behovsanalys där både chefer, medarbetare och kunder bidrar. Tillsammans med strukturerade intervjuer och arbetsprover säkerställer detta att olika perspektiv tas tillvara samt att alla kandidater ges en rättvis bedömning. Med fler perspektiv inom verksamheten kan den utvecklas och bli mer dynamisk och effektiv.

*"Att arbeta med Inkluderande synsätt är ett led i att utveckla Jordbruksverkets förmåga att vara så kreativ, effektiv och dynamisk som myndighetens uppdrag kräver."*

För att säkerställa att **ledarskapet** präglas av ett inkluderande synsätt är alla chefer på Jordbruksverket utbildade i icke-diskriminerande förhållningssätt.

*"Vårt mångfaldsarbete, bland annat arbetssättet med kompetensbaserad rekrytering som omfattar strukturerade intervjuer, arbetsprover och strukturerade referensintervjuer, har gett ett mer professionellt tankesätt och nytänkande. Arbetet har gett en ökad medvetenhet och i praktiken har det också blivit bättre än tidigare, både vad gäller vår mångfald och kompetensförsörjning."*

Citatet ovan visar vikten av att cheferna tillvaratar den bakgrund och kompetens som verksamheten behöver. I denna process tillämpar myndigheten "kompetensbaserad rekrytering". Inför varje rekrytering genomförs en workshop där en behovsanalys för befattningen fastställs. Den rekryterande chefen, HR, chefer från angränsande enheter/avdelningar och medarbetare är med i workshoppar, men i många fall är även överordnad chef eller interna kunder med. Därmed säkerställer man att olika perspektiv tas till vara när det gäller vilka krav som kommer att ställas på den aktuella befattningen och vilken kompetens som myndigheten behöver. Arbetssättet garanterar struktur och att bedömningar görs på ett likartat sätt av alla kandidater.



**Jordbruks  
verket**



**Leif Denneberg**, Generaldirektör Jordbruksverket



**Nils Öberg**, Generaldirektör Kriminalvården

För **Kriminalvården** är det viktigt att medarbetarna representerar en mångfald av bakgrunder och kompetenser, eftersom det är en förutsättning för att kunna möta klienterna på ett bra sätt. Att bejaka olika förhållningssätt och ha en öppen organisationskultur ger också större möjligheter för verksamheten att utvecklas och förbättras.

*"Det är viktigt att som högsta ledare synas och kommunicera värderingar. Jag gör dialogresor och besöker alla verksamheter för att få möjlighet att prata med personalen. Och jag är alltid med och har ett eget pass i den chefsutbildning som ges till första linjens chefer. Jag bloggar också på intranätet och skriver en ledare i varje nummer av vår interna tidning. Där skriver jag om värderingar, organisations- och verksamhetsutveckling och klientfrågor."*

Kriminalvårdens verksamhet består till största delen av arbete med klienter som, i likhet med alla människor, har olika behov och förutsättningar. För att kunna möta klienterna måste arbetslaget därför vara komplett i den meningen att det behövs medarbetare med olika bakgrund och kompetens.

Kriminalvården har tagit fram en ny medarbetar- och ledarskapspolicy. I dokumenten tydliggörs vilka krav som cheferna måste uppfylla i sitt **ledarskap**. Det kommer att finnas tydliga mål för varje chef och alla chefer kommer att utvärderas, bland annat när det gäller hur man förmår skapa ett inkluderande synsätt.

*"För Kriminalvårdens verksamhetsutveckling är det avgörande att skapa en inkluderande, öppen organisation där ingen medarbetare tvekar inför att lyfta ett eventuellt problem så att vi tillsammans kan ta itu med det."*

Policyn lyfter också fram vikten av ett öppet och bejakande förhållningssätt hos alla medarbetare till olika perspektiv och olika sätt att se på verksamheten, inom ramen för verksamhetens värdegrund. Enligt Kriminalvården är **organisationskulturen** avgörande för myndighetens förmåga att utvecklas. En organisation som präglas av öppenhet och trygghet klarar både att utvärdera sig själv och att hantera de förändringar som behöver genomföras.



Kriminalvården

A close-up portrait of Helen Dannelun, Rector of Linköping University. She has short, styled brown hair and is looking directly at the camera with a slight smile. She is wearing a dark-colored top with a colorful patterned scarf in shades of red, purple, and orange. A pearl necklace is visible at her neckline. The background is a soft, out-of-focus light blue and white.

Helen Dannelun, Rektor Linköpings universitet

För **Linköpings universitet** är det en självklarhet att jobba med inkludering. Framgångsrik forskning och utbildning bygger på en bredd av idéer och erfarenheter. Kompetensförsörjningen är en del av universitetets strategikarta och behovet av olika perspektiv utgör en del i varje rekrytering.

*"Universitetets verksamhetsuppdrag är att skapa, sprida och nyttiggöra kunskap. Arbetet med mångfald och inkludering är en naturlig del i det uppdraget. Internationalisering är till exempel en självklarhet för att nå framgång. Framgångsrik forskning, liksom utbildning, gynnas av en bredd av erfarenheter och idéer. viktig*



*En erfarenhet är att arbetet med ett inkluderande synsätt måste utgå från verksamhetens mål och specifika förutsättningar. Vi har inte kopplat på dessa frågor utan jobbar så här för att nå våra mål. Det egna engagemanget är en förutsättning för framgång."*

Linköpings universitets vision är "Ett universitet med internationell lyskraft – där människor och idéer möts och utvecklas." Cheferna och deras **ledarskap** är avgörande för att nå visionen. Det är därför viktigt att alla chefer "tar stafettpinnen". Som stöd i att utveckla ledarskapet har Linköpings universitet därför tagit fram olika ledarskapsprogram.

I chefsprogrammen ingår bland annat de prioriterade värderingar som ska prägla **organisationskulturen** och som chefer behöver stå upp för. En av dessa värderingar är att värdesätta varandras kompetens och olika roller. I medarbetarundersökningen följs det sedan upp om cheferna lever som de lär.

*"I stället för att bara trycka ner dokument om mål och insatser uppifrån vill vi skapa mer verkligt engagemang i inkluderande frågor genom att också arbeta underifrån och upp."*

De anställda har mycket olika bakgrunder. Universitetets erfarenhet är att det då är extra viktigt att vara tydlig med vilka värderingar verksamheten har. I enlighet med medarbetarpolicyn förutsätts alla medarbetare bidra till en inkluderande **organisationskultur** genom att som deltagare i en grupp ha respekt för andras kompetens och tillvarata olikheter.

*"I varje enskild rekrytering gäller det också att verka för en bredd och att säkerställa att vi tillför olika perspektiv till vår verksamhet så att vi kan uppnå vår vision."*

För att uppfylla visionen har Linköpings Universitet tagit fram en "strategikarta" som utgör grunden för **kompetensförsörjningen** och vad man ska uppnå med den. Kompetensförsörjningen följer en process som kallas Verksamhets- och kompetensanalys. Genom processen definieras tydligt vilken kompetens som verksamheten behöver och hur den planeras. Processen är uppdelad i fem steg: Verksamhetsanalys, Kompetensanalys, Kompetensgap, Kompetensplanering och Tillföra ny kompetens. De åtgärder som vidtas för att erhålla den saknade kompetensen är rekrytering, befordran, kompetensutveckling eller köp av tjänster inom universitetet eller utifrån.

*"Genom att synliggöra betydelsen av mångfald är det lättare att arbeta med att ta tillvara mångfalden på olika områden och arbeta med kulturen för att välkomna mångfald".*



Att verka för mänskliga rättigheter och lika villkor är en del av **Länsstyrelsens** uppdrag. Därför är det en förtroendefråga med bäring på kvalitet och kundorientering att i sin egen verksamhet visa på en blandning av kompetens och bakgrund. Genom att likavillkorsplanen är integrerad i verksamhetsplanen blir det naturligt att följa upp också de aspekterna av chefernas ledarskap.

*"Vi är allmänhetens tjänare i vårt län. Hur vi lyckas med vårt uppdrag är beroende av om vi har allmänhetens förtroende. Vi måste arbeta efter de värderingar som vi är satta att verka för, till exempel mänskliga rättigheter och lika villkor. Vår trovärdighet hänger på att vi tillämpar dessa även på oss själva och vår verksamhet. Och det gäller att som chef börja med sig själv!"*

En framgångsfaktor för att nå en mer inkluderande arbetsplats är att man från ledningsnivå tydligt visar på vikten av att en blandning av kompetens och bakgrund har betydelse för både kvalitet och kundorientering, vilket också bidrar till en attraktiv arbetsplats.

Länsstyrelsen har en "Likavillkorsplan" med en årlig aktivitetsplan. Planen kan jämföras med den obligatoriska jämställdhetsplanen men omfattar alla diskrimineringsgrunderna i diskrimineringslagstiftningen. För att tydliggöra på vilket sätt verksamheten gynnas av att arbeta med frågor som rör lika villkor är planen integrerad i verksamhetsplanen och följs upp kontinuerligt. Därmed blir dessa frågor en del av **ledarskapet** som också följs upp.

Länsstyrelsen har ett "Likavillkorsråd". I rådet ingår enhetschefen för Verksamhetsstöd, tillika ordförande i rådet, personalchefen, verksamhetscontrollern samt representanter med kunskap inom olika områden som rör mänskliga rättigheter. Rådet bidrar till att frågor som rör lika villkor får genomslag i verksamheten.

*"Att skapa en inkluderande **organisationskultur** kräver uthållighet. Det fungerar inte att göra enstaka insatser och tro att man därmed är klar, utan det krävs att frågorna talas om och hålls aktuella hela tiden. Om det verkligen finns ett tydligt behov, en tydlig verksamhetsnytta och en tydlig koppling till den verksamhet som myndigheten bedriver, då är det lättare att få genomslag."*

Samtliga länsstyrelser har gemensamt tagit fram en "Handlingsplan för lika rättigheter och möjligheter". Den tar bland annat upp frågor som rör **organisationskulturen** med fokus på att chefer och medarbetare, genom utbildningsinsatser, ska få ökade kunskaper om lika villkor och mänskliga rättigheter. Ett exempel på vad ökade kunskaper inom detta område lett till är att länsstyrelsen idag är bland de tolv bästa myndigheterna i landet på tillgänglighet. På så sätt har man ökat möjligheten att nå ut till fler medborgare, dem man är till för.



Länsstyrelsen  
Västernorrland



**Bo Källstrand**, Landshövding Länstyrelsen i Västernorrland



**Maria Ågren**, Generaldirektör Naturvårdsverket

**Naturvårdsverket** har arbetat utifrån verksamhetens uppdrag med att ta fram en gemensam värdegrund som bygger på kundnytta och respekt för varandras olika kompetenser. Genom att skapa en mer inkluderande arbetsplats har verksamhetens förmåga att möta en föränderlig omvärld förbättrats och attraktiviteten ökat.

*"Arbetet kräver ett **ledarskap** som är ansvarstagande. Cheferna måste äga och föra ut organisationens värderingar, leva dem, men också fånga upp organisationens tankar och synpunkter. En viktig utgångspunkt är att skapa en gemensam värdegrund."*

Naturvårdsverket har arbetat fram en gemensam värdegrund utifrån verksamhetens uppdrag vilket har påverkat **organisationskulturen** positivt. I detta arbete var hela organisationen involverad. Arbetet startade med en kulturanalys utifrån frågorna: Vilken kultur råder här? Vilken kultur vill vi ska råda här? Därefter formulerades den gemensamma värdegrunden som bland annat bygger på kundnytta, respekt för varandra internt och i förhållande till omvärlden samt öppenhet för nya saker. Allt detta är värden som är viktiga för att skapa en inkluderande arbetsplats. Ledningen tycker att både chefer och medarbetare har gett kvitto på att man är på rätt väg.

*"Det är viktigt att kompetensanalys och verksamhetsplanering hänger ihop. Det kräver ett kontinuerligt arbete med att identifiera kompetensbehoven framåt. I vår strategiska **kompetensförsörjning** har vi tagit fram en bild där olika aspekter av personlig, social, strategisk och yrkesteknisk kompetens värderas."*

När det gäller resultat av att arbeta med mångfald så är det svårt att mäta och bevisa effekter, men ledningens bestämda övertygelse är att mångfald leder till att frågor belyses på ett mer mångfacetterat sätt. Genom att tydliggöra att man välkomnar olika bakgrund och kompetens skapar man samtidigt en attraktiv arbetsplats.



För **Skolverket** ingår frågor om inkludering och öppenhet i kärnverksamhetens uppdrag. Därför är det viktigt att dessa värden också präglar Skolverket. Dessutom kan verket nå bättre resultat med ett bredare angreppssätt som möjliggörs av en mångfald av bakgrunder och kompetenser.

*"För Skolverket är det viktigt att arbeta med mångfald av två skäl. För det första arbetar vi mot skolorna, med läroplaner och kursplaner där det finns mål kring inkludering och öppenhet. Då måste verket själv också jobba med frågorna. För det andra är Skolverket en expertmyndighet. Genom att se och utnyttja fler olika kompetenser når vi bättre resultat. Framgångsfaktorer för att lyckas med detta har för oss varit att medarbetarna är vana vid att arbeta med värdegrundsdokument. Och att vi inte valt att slaviskt följa en mall eller modell utan har utgått från verksamhetens egna skäl, behov och arbetssätt."*

Skolverket har haft en temadag om mångfald och samtliga enheter har haft enhetsmöten om mångfald och inkludering. Dessa möten resulterade i en kartläggning av normer i verkets **organisationskultur** och en lista på förslag på hur Skolverket kan fortsätta att arbeta med mångfald och inkludering. Skolverket har också tagit fram ett antal moduler med diskussionsfrågor som ett stöd till cheferna i deras fortsatta arbete med att utveckla organisationskulturen.

Som en del av **ledarskapet** sker uppföljningen i tre steg. Mångfaldsarbetet tas upp i medarbetarsamtalen mellan chefer och medarbetare.

Generaldirektören tar i sina medarbetarsamtal upp frågan om hur cheferna går vidare med mångfaldsarbetet på enheterna. Därefter följs frågan upp med samtliga chefer, då detta är en del av ledarskapet.

# Skolverket



Anna Ekström, Generaldirektör Skolverket

**Statskontoret** har byggt upp en flexibel organisation där kompetenserna blandas i varje nytt projekt. Därigenom blir möjligheterna att få in en mångfald av infallsvinklar större, samtidigt som medarbetarnas möjligheter till kompetensutveckling ökar. Att medarbetarna får utveckla och synliggöra sin kompetens inom organisationen ökar tryggheten och därmed öppenheten.

*"Öppenhet är ett nyckelord. Det krävs en trygg organisation där medarbetarna vet att de är viktiga, och att det de säger tas tillvara och tas på allvar. Det är viktigt att alla är delaktiga, och att vi tar diskussionen i olika frågor. Flera olika kompetenser och mångfald ger fler perspektiv, och det handlar om inkludering, lika värde och att utnyttja allas kompetens.*

*Här på Statskontoret bidrar vår flexibla arbetsorganisation, det vill säga att personal från olika håll hela tiden blandas i våra projekt, till att både ta vara på och belysa allas kompetens oavsett bakgrund. Genom en arbetsorganisation där projektgrupperna hela tiden plockas från olika enheter får medarbetarna utöka sin kompetens, samtidigt som deras kompetens blir synlig för fler än deras chef."*

Statskontoret har organiserat verksamheten i fyra utredningsenheter. Det innebär att alla medarbetare har en organisationshemvist och en personalansvarig chef. I projektbemanningen betraktas dock alla medarbetare som en pool och projekt bemannas oavsett organisatorisk tillhörighet. Förutom att det innebär stor flexibilitet leder det också till att medarbetarna **kompetensutvecklas** inom olika sakområden och roller. Samtidigt blir verksamheten mindre sårbar. Alla projekt inleds med ett samtal inom projektgruppen om rollfördelning och hur man ska vara mot varandra. Till varje projekt finns en referensgrupp som består av andra utredare inom myndigheten. Syftet med gruppen är att, genom feedback, bidra till att projektet levererar ett bättre resultat. Ett annat exempel på hur myndigheter säkerställer att olika bakgrund och kompetens kommer myndigheten till del är att man tar in studenter som praktikanter. Dessa studenter, som är i slutet av sin utbildning, bidrar med nya kunskaper och frågeställningar till projektgrupperna.

Genom att arbeta på det här sättet kan myndigheten ta tillvara all tillgänglig kompetens. Genom att personalen har olika bakgrund och kompetens leder det till fler infallsvinklar i utredningsprojekten och diskussioner om vad man ska fokusera på och hur arbetet ska genomföras. Resultatet blir högre kvalitet i utrednings- och analysverksamheten.



**STATSKONTORET**



**Yvonne Gustafsson**, Generaldirektör Statskontoret



**Tekniska museets** möjligheter att utvecklas är beroende av dess förmåga att attrahera besökare. För att nå så många grupper av potentiella besökare som möjligt är ett inkluderande synsätt nödvändigt. I all verksamhetsutveckling tas konsekvenserna för jämställdhet, arbetsmiljö, mångfald, miljö och tillgänglighet med som viktiga faktorer.

*"Förändringsarbetet ska göras och förankras i linjen. Ansvaret ska också ligga i linjen. Som högsta chef begär jag återrapportering av cheferna. Det är också viktigt att ställa tydliga krav. Jag rekommenderar att man tar hjälp av experter för att medvetandegöra hur verksamheten faktiskt ser ut och hur man kan förändra den, till exempel när man tar fram en ny utställning eller hur rekryteringsprocessen kan utvecklas. Museet vill anlita externa resurser, såsom studenter, för att "genusspana" eller "normspana" på verksamheten. Det är ett bra sätt att själv bli medveten om vilka osynliga normer som finns inom verksamheten. Det är också viktigt att reflektera och öka kunskapen bland chefer och medarbetare. Och sist men inte minst att påminna de anställda om att detta inte görs utöver den ordinarie verksamheten utan som en del av det dagliga arbetet."*

Tekniska museet är beroende av besöksintäkter. Ju fler grupper som kan ta del av Tekniska museet, desto större potential har verksamheten att utvecklas. Ett inkluderande synsätt på Tekniska museet påverkar därför allt, från insamling av föremål, dokumentation av teknikförändringar till utformning av utställningar. Man måste ständigt ha genus, mångfald och barn/ungdomsperspektiv i åtanke, och eftersträva tillgänglighet överallt. Det handlar om att nå ut till alla oavsett deras bakgrund eller förutsättningar.

Cheferna och deras ledarskap är avgörande för att detta synsätt ska prägla verksamheten. På Tekniska museet arbetar man därför utifrån en metod som heter JAMMT. Namnet anspelar på att det är något man gör jämt. JAMMT är en förkortning för Jämställdhet, Arbetsmiljö, Mångfald, Miljö och Tillgänglighet. Dessa aspekter ska finnas med i alla beslut, alla aktiviteter och all kommunikation. Som exempel på hur dessa aspekter tillvaratas nämns vikten av att ställa sig frågor som: Hur mycket resurser, utställningsutrymme, del av programverksamheten går exempelvis till kvinnor respektive män? På vilket sätt bidrar olika beslut till ökad mångfald i verksamheten?

TEKNISKA MUSEET

**Ann Follin**, Museidirektör Stiftelsen Tekniska museet



# Slutord

Den här skriften har beskrivit hur åtta av Arbetsgivarverkets medlemmar använt ett inkluderande synsätt i sina respektive verksamheters organisationsutveckling. De här exemplen visar tydligt att arbetet med att skapa attraktiva, inkluderande arbetsplatser måste omfatta inte bara kompetensförsörjningen som sådan, utan också organisationskultur och ledarskap.

Två slutsatser löper som en röd tråd genom exemplen.

Först och främst behöver den högsta chefen själv, tillsammans med ledningsgruppen, ta ställning för ett inkluderande synsätt och visa att det är viktigt. Att det inte enbart handlar om att skriva en mångfaldsplan utan om att varje dag, i varje beslut visa sin övertygelse om att den verksamhet som har bäst förutsättningar att uppfylla uppdragsgivarnas krav på förnyelse, effektivitet och rättssäkerhet är den som präglas av respekt, öppenhet, delaktighet och tydlighet och som ser och utnyttjar varje medarbetares fulla potential.

För det andra är det centralt att diskutera varför det här är viktigt just för oss i vår verksamhet. På vilket sätt kan ett inkluderande synsätt hjälpa oss att nå våra mål? Handlar det om att skapa legitimitet för vår verksamhet, ”att leva som man lär”? Eller om att vi ska respektera varandras kompetens och yrkesroller bättre? Eller om att öka våra möjligheter att rekrytera den skickligaste kompetensen utifrån verksamhetens krav?

Alltså är kommunikation mellan ledning och medarbetare en förutsättning för ett framgångsrikt arbete med ett inkluderande synsätt. Det kan av olika skäl vara omöjligt för högsta chefen att själv kommunicera med varje medarbetare. Då måste stafettpipen gå till övriga chefer.

Sammanfattningsvis, för att skapa en inkluderande arbetsplats är det viktigt att införliva ett inkluderande synsätt i verksamhetsmålen, följa upp resultat, samt att ha en kontinuerlig dialog med chefer och medarbetare.

# Modell för inkluderande synsätt och arbetsgivarpolitik

Inkluderande synsätt	Framgångsfaktorer	Arbetsgivarpolitik
<ul style="list-style-type: none"><li>– Ta aktiv ställning</li><li>– Leda och styra mot mångfald</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Tydlighet</li><li>– Trovärdighet</li><li>– Medvetenhet</li></ul>	Ledarskap
<ul style="list-style-type: none"><li>– Förmedla ett inkluderande synsätt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Öppenhet</li><li>– Tolerans och respekt för olikheter</li><li>– Delaktighet</li></ul>	Organisationskultur
<ul style="list-style-type: none"><li>– Se och ta tillvara för verksamheten relevant kompetens</li><li>– Identifiera kompetensbehovet i verksamheten</li><li>– Använda skicklighetsbegreppet som stöd</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Verksamhetens behov av kompetens</li><li>– Inkluderande HR-processer</li><li>– Effektivt resursutnyttjande</li></ul>	Kompetensförsörjning

S I N K L U D  
Y N

erkansheten relevant kompetens Identifiera kompetensbehov i verksamheten Använda skicklighetsbegreppet som  
erkansheten relevant kompetens Identifiera kompetensbehov i verksamheten Använda skicklighetsbegreppet som  
erkansheten relevant kompetens Identifiera kompetensbehov i verksamheten Använda skicklighetsbegreppet som

# ERÅNDRÄTT

m stöd Ta aktiv ställning Leda och styra mot mångfald Förmedla ett inkluderande synsätt Se och ta tillvara för ve

m stöd Ta aktiv ställning Leda och styra mot mångfald Förmedla ett inkluderande synsätt Se och ta tillvara för ve

m stöd Ta aktiv ställning Leda och styra mot mångfald Förmedla ett inkluderande synsätt Se och ta tillvara för ve

# Modell för inkluderande synsätt och arbetsgivarpolitik

Inkluderande synsätt	Framgångsfaktorer	Arbetsgivarpolitik
<ul style="list-style-type: none"><li>– Ta aktiv ställning</li><li>– Leda och styra mot mångfald</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Tydlighet</li><li>– Trovärdighet</li><li>– Medvetenhet</li></ul>	Ledarskap
<ul style="list-style-type: none"><li>– Förmedla ett inkluderande synsätt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Öppenhet</li><li>– Tolerans och respekt för olikheter</li><li>– Delaktighet</li></ul>	Organisationskultur
<ul style="list-style-type: none"><li>– Se och ta tillvara för verksamheten relevant kompetens</li><li>– Identifiera kompetensbehovet i verksamheten</li><li>– Använda skicklighetsbegreppet som stöd</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Verksamhetens behov av kompetens</li><li>– Inkluderande HR-processer</li><li>– Effektivt resursutnyttjande</li></ul>	Kompetensförsörjning