



Inkluderande synsätt

– en strategi för mångfald i staten

Förord

Den här strategin riktar sig till dig som är myndighetschef.

Den är framtagen som ett stöd och ett verktyg för att nå vårt gemensamma arbetsgivarpolitiska mål - att statliga verksamheter ska präglas av mångfald. Det vill säga den blandning av bakgrund och kompetens bland chefer och medarbetare som har betydelse för arbete, kvalitet och kundorientering i din verksamhet.

Strategin har tagits fram i bred samverkan med Arbetsgivarverkets medlemmar. Den utgår från ett gemensamt förhållnings-sätt för statliga arbetsgivare och pekar på vikten av ett strategiskt, långsiktigt utvecklingsarbete för att säkra en verksamhetsanpassad kompetensförsörjning genom ett inkluderande synsätt. Strategin är också ett viktigt led i arbetet med att stärka statliga arbetsgivares attraktivitet.

Utgångspunkt för arbetet med mångfald är verksamhetens behov, krav och ekonomiska förutsättningar. Detta överensstämmer med andra arbetsgivarpolitiska ställningstaganden.

Strategin fastställdes av Arbetsgivarverkets styrelse 2008-06-12.



Göran Ekström

Generaldirektör





Mångfald – en arbetsgivarpolitisk utmaning

På arbetsgivarcollegiets årsmöte i maj 2006 fastställde 173 myndighetschefer "Strategin för den statliga arbetsgivarpolitiken 2007-2010, Utmaningar". Arbetsgivarcollegiet är Arbetsgivarverkets högsta beslutande organ och består av samtliga chefer för Arbetsgivarverkets medlemmar.

Bland de högst prioriterade målen i "Utmaningar" är att statliga verksamheter ska präglas av integration och mångfald. Mångfald definieras i "Utmaningar" som den "blandning av bakgrund och kompetens som har betydelse för arbete, kvalitet och kundorientering".

Den här strategin har tagits fram för att utgöra ett stöd och ett verktyg för dig som myndighetschef i arbetet med att åstadkomma mångfald i din verksamhet.

Arbetsgivarpolitiska utmaningar

Medborgarna förväntar sig en effektiv verksamhet med god service och rätts-säkerhet. De framtida krav som ställs på de statliga arbetsgivarna innebär flera utmaningar som kräver en offensiv arbetsgivarpolitik. Framtidens arbetsplats kommer att präglas av ökad rörlighet och blandning av bakgrund och kompetens som har betydelse för arbete, kvalitet och kundorientering (mångfald). Förändringsbehov och ökat internationellt utbyte kommer att kräva följsamhet och framförhållning. Tekniska lösningar och ökad fokusering på ledar- och medarbetarskapet kommer att ge en arbetsplats med flexiblare arbetsformer och arbetstider.

Effektivitet kräver långsiktig kompetensförsörjning

Ökade produktivetskrav ställer krav på en långsiktig kompetensförsörjning som säkerställer verksamhetsutvecklingen. Det är avgörande för verksamheten att kunna utveckla och behålla den kompetens som verksamheten behöver men också att kunna avveckla den kompetens som inte längre efterfrågas. Högre krav på effektivitet till oförändrande eller minskade kostnader kan medföra en förskjutning mot färre medarbetare med mer kvalificerade arbetsuppgifter, men också en högre grad av renodling av arbetsuppgifter då dessa samordnas och koncentreras. Demografiska förändringar och en förändrad tillgång på arbetskraft är betydelsefulla element i sammanhanget. Idag råder generellt sett ingen brist på arbetskraft. Den statliga förvaltningen har dock äldre personal än framförallt den privata sektorn. Många kommer att gå i ålderspension de närmaste tio åren. Detta kan medföra förändrade behov av nyrekrytering.

Goda resultat kräver god arbetsmiljö, jämställdhet och en blandning av bakgrund och kompetens som har betydelse för arbete, kvalitet och kundorientering (mångfald)

Större rörlighet på arbetsmarknaden ställer krav på attraktiva arbetsplatser och anställningsvillkor. För att skapa stimulerande, kreativa och attraktiva arbetsplatser krävs t.ex. gott ledarskap och en hälsosam arbetsmiljö. Lika möjligheter till karriär- och kompetensutveckling för kvinnor och män, etnisk och kulturell mångfald samt en jämn kön- och åldersfördelning är andra viktiga faktorer i detta sammanhang. Statliga arbetsgivare har i dessa frågor stor potential att profilera sig på arbetsmarknaden och lämna positiva avtryck i allmänhetens medvetande. Av stor vikt är att de statliga arbetsgivarna förmår att kommunicera de gemensamma värdegrunder, bl.a. demokrati, rättssäkerhet och effektivitet, som den statliga arbetsgivarpolitiken vilar på.

Integration och en blandning av bakgrund och kompetens som har betydelse för arbete, kvalitet och kundorientering (mångfald) ska prägla verksamheterna

Integration och en blandning av bakgrund och kompetens som har betydelse för arbete, kvalitet och kundorientering (mångfald) ska prägla verksamheterna. En arbetsplats som är väl integrerad ur ett mångfaldsperspektiv där all kompetens tas tillvara bidrar till en effektiv verksamhet och ökar attraktionskraften hos arbetsgivarna. Det rör sig inte bara om medarbetare med olika etnisk eller kulturell bakgrund utan även olikheter i form av personlighet, utbildningsbakgrund, ålder, kön, sexuell läggning, funktionshinder, religion, intresse etc. Mångfald i verksamheten skapar en högre grad av kreativitet.

Genom att olika erfarenheter, synpunkter och synsätt kommer till uttryck blir beslutsunderlaget bredare belyst samtidigt som idéutveckling och nytänkande stimuleras. Regeringen ställer sedan flera år tillbaka krav på myndigheterna att verka för att öka den etniska och kulturella mångfalden bland de anställda på alla nivåer. Statliga arbetsgivare har inte råd att låta bli att nyttja den kompetens som invånare i Sverige med utländsk bakgrund har. Samtidigt ökar myndigheternas möjlighet att ge medborgarna en bättre service om det inom organisationen finns medarbetare med olika språklig och kulturell erfarenhet.

En arbetsplats med villkor och arbetsformer som passar både kvinnor och män, där allas kapacitet tas tillvara och där båda könen finns representerade på alla befattningsnivåer är också en av grunderna för en attraktiv och effektiv arbetsplats. En förändringsstrategi för ökad mångfald måste bl.a. bygga på en helhetssyn med gemensamma mål och bred delaktighet i hela organisationen samt ett parallellt arbete med rekrytering, attitydförändring och översyn av rådande organisationsstrukturer. Den statliga arbetsgivarpolitiken ska omfatta ett gemensamt strategiskt förhållningssätt till hur medlemmarna kan skapa ökad mångfald på arbetsplatsen.



"Mångfald är inget mål utan "en blandning av bakgrund och kompetenser som har betydelse för arbete, kvalitet och kundorientering" är ett medel för att åstadkomma en bättre verksamhet."

Generaldirektör Göran Gräslund, Datainspektionen

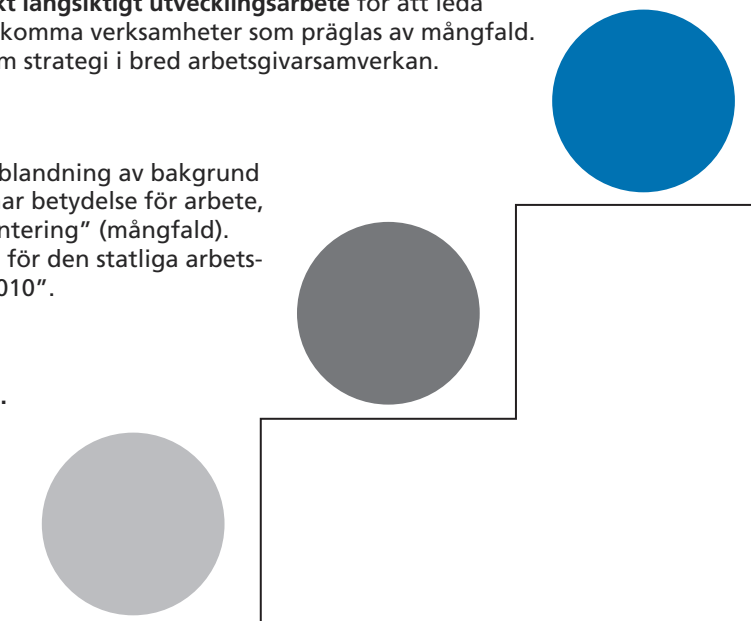
Vad krävs för att åstadkomma mångfald – om att förflytta sig från antidiskriminering till inkludering

Arbetet med att åstadkomma den blandning av bakgrund och kompetens bland chefer och medarbetare som har betydelse för arbete, kvalitet och kundorientering (mångfald) i verksamheten förutsätter tre steg. De två första stegen har du redan påbörjat.

Strategiskt långsiktigt utvecklingsarbete för att leda och åstadkomma verksamheter som präglas av mångfald. Gemensam strategi i bred arbetsgivarsamverkan.

Värdesätta en "ökad blandning av bakgrund och kompetens som har betydelse för arbete, kvalitet och kundorientering" (mångfald). Utmaningar "Strategi för den statliga arbetsgivarpolitiken 2007-2010".

Arbete mot diskriminering. Varje myndighets eget ansvar sedan 1980 och 1999.



Första steget

På det första steget finns arbetet mot diskriminering i respektive myndighet. Ett arbete som pågått sedan 1980 respektive 1999 beroende på när de olika diskrimineringslagarna trädde ikraft. Arbetet med att motverka och förebygga diskriminering kännetecknas av kategorisering och berör de grupper som om-

fattas av diskrimineringskydd. Det är dock långt ifrån tillräckligt att luta sig mot anti-diskriminering när målet är en väl fungerande verksamhet med ändamålsenlig kompetensförsörjning och en förmåga att anpassa sig till nya förutsättningar och ständiga krav på effektivisering. Men att aktivt arbeta mot diskriminering är enligt erfarenhet och forskning en grundläggande förutsättning för nästa steg – att kunna se och ta tillvara värdet av mångfald för att åstadkomma effektivare verksamheter.

Andra steget

Det andra steget innebär att fokus förflyttats från att arbeta med att motverka och förhindra diskriminering av vissa grupper till att värdesätta mångfald för att säkra ett effektivt resursutnyttjande av den samlade kompetensen. Att värdesätta mångfald som en förutsättning för effektiv verksamhet och ökad attraktionskraft har statliga arbetsgivare gjort genom att ställa sig bakom ”Strategin för den statliga arbetsgivarpolitiken 2007-2010, Utmaningar” och där lyfta fram mångfald som en prioriterad arbetsgivarpolitisk fråga. För det är just den blandning av erfarenheter och kompetenser som är av relevans för verksamheten, som också är av största värde.

Tredje steget

Det sista och tredje steget handlar om att fortsätta ifrån att värdesätta till att strategiskt och långsiktigt arbeta för att åstadkomma verksamheter som präglas av ett inkluderande synsätt och mångfald. Att som myndighetschef införliva och efterleva den arbetsgivarpolitiska strategin för att åstadkomma mångfald motsvarar det tredje trappsteget. På så sätt kan strategin användas som ett verktyg för att flytta tyngdpunkten från antidiskriminering och vad man inte får göra, till inkludering och hur staten ska kunna locka till sig, behålla och utveckla anställda som representerar en blandning av bakgrund och kompetens av betydelse för verksamheterna. Att åstadkomma detta kräver både en strategisk kompetensförsörjning som en integrerad del av din ledning och styrning och ett inkluderande synsätt som en del av din verksamhets kultur.

Sagt om inkludering

Inkludering handlar om att strukturer och system förändras så att de möjliggör att relevant kunskap om kompetens som människor innehar kommer till nytta utan hinder på vägen.

Inkluderande synsätt är ett klimat där alla kan lyfta sina kunskaper och talanger så att de kan komma till nytta på det mest effektiva sättet och till mest gagn för verksamheten.

Inkludering är inte en strategi för att få människor att passa in i befintliga system och strukturer. Inkludering är alltså inte samma sak som integrering.



“Ett tydligt och målmedvetet förhållningssätt är viktigt för att skapa inkluderande arbetsplatser. Det ger ett stöd för mig och för linjecheferna att prioritera och att säkerställa den kompetensförsörjning som vi eftersträvar.”

Rektor Pam Fredman,
Göteborgs universitet

“Förhållningssättet ger en bild av statlig förvaltning som en modern förvaltning. Det kan visa hur vi uppfattar oss själva och därmed ge trovärdighet utåt. Det är en identitet vi förmedlar.”

Generaldirektör Lars-Erik Holm,
Socialstyrelsen

“Förhållningssättet bygger på en samhällssyn som vi vill ha i Sverige och som ska inkludera alla.”

Museidirektör Ann-Louise Kemdal,
Stiftelsen Tekniska museet

“Jag kan promota det här förhållningssättet som en värdegrund, ställer upp till 100 %.”

Rektor Mille Millnert,
Linköpings universitet

“Flexibla lösningar och avtal kan göra staten attraktiv som arbetsgivare. Vi arbetar med att hitta individuella lösningar för att kunna knyta till oss den bästa kompetensen.”

Rektor Harriet Wallberg-Henriksson,
Karolinska Institutet

“Förhållningssättet är bra för statliga arbetsgivare som en “bakgrund” till arbetet på den egna myndigheten. Alla är överens om att det här ska vi leva upp till.”

Generaldirektör Anders Engvall,
Statens Veterinärmedicinska Anstalt

Gemensamt förhållningsätt för att åstadkomma mångfald

Att du som myndighetschef kan utgå från ett gemensamt strategiskt förhållningsätt, som på ett övergripande sätt pekar ut vad du och övriga myndighetschefer beslutat ska gälla, stärker bilden av statliga arbetsgivare. Att införliva förhållningsättet i din verksamhet bidrar till att statliga myndigheter når det gemensamma arbetsgivarpolitiska målet att mångfald ska prägla verksamheterna.

Statlig verksamhet ska vara **rättssäker, effektiv och tillhandahålla god service med hög tillgänglighet** samt präglas av **medborgarorientering** och ett **inkluderande synsätt**.

För att nå framgång i dessa avseenden fordras en **strategisk kompetensförsörjning** som på kort och lång sikt tar tillvara olika bakgrund och kompetens som har betydelse för arbete, kvalitet och kundorientering (mångfald).

En förutsättning för detta är att med ett **tydligt ledarskap, flexibla avtal och lösningar skapa inkluderande arbetsplatser** med en arbetsmiljö som är **fri från diskriminering**.



”

”Jag vill trycka på att det är en förutsättning att högsta chefen spänner sig för vagnen och tydligt visar att det här är viktigt. Det här ska vi jobba med.”

Generaldirektör Ewa Persson Göransson,
Statens institutionsstyrelse

”Ställningstagandena är ett exempel på ett konkret verktyg som jag skulle kunna använda i min verksamhet. Jag skulle ta det i linjen med mina chefer, som in sin tur får ta det med sina chefer. På varje nivå skulle cheferna anpassa detta till sin egen verksamhet och plocka ut det vi verkligen har nytta av.”

Rektor Harriet Wallberg-Henriksson,
Karolinska Institutet

”Ställningstagandena kan jag ha som bra hjälp till exempel när jag pratar med cheferna men också som underlag när vi ska rekrytera chefer.”

Generaldirektör Lars Rekke,
Luftfartsverket

”Ställningstagandena ska relateras till verksamheten och alla i organisationen ska involveras i att diskutera. Vad betyder detta i vår myndighet?”

Generaldirektör Göran Gräslund,
Datainspektionen

Strategiska ställningstaganden

Till stöd för att införliva det gemensamma förhållningssättet finns ett antal strategiska ställningstaganden. Dessa utgör ramen för det du som myndighetschef, tillsammans med dina underställda chefer, behöver arbeta med för att åstadkomma mångfald.

Det första ställningstagandet fokuserar på din roll medan övriga ställningstaganden handlar om det du behöver säkerställa att du och dina chefer gör och förmedlar.

För att åstadkomma mångfald behöver du som myndighetschef:

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

På nästföljande sidor finner du exempel på vad respektive ställningstagande kan innebära för dig i ditt arbete med att skapa mångfald i din verksamhet.



”

”Ta ställning, det gör jag genom värdegrund och vision. Det handlar om att påminna om det i olika situationer.”

Generaldirektör Lars Nylén,
Kriminalvården

”Jag måste prata om det tills mångfald är självklart.”

Generaldirektör Maria Ågren,
Statens meteorologiska och hydrologiska institut (SMHI)

”Det är viktigt att man som chef och högsta chef tar ställning. Det påverkar hur andra ser på saker och ting och hur de ser på mig som chef. Som chef ska man vara det goda exemplet.”

Förvaltningschef Jan Landahl,
Regeringskansliet

”Som generaldirektör är man en viktig symbolperson.”

Generaldirektör Per Thullberg,
Skolverket

”Ja, det går att ta ställning och generellt säga att vi ska ha en blandning och varför. Vara tydlig med att det inte handlar om allmän välvilja utan om att få den bästa kompetensen och att blandningen ger mer kreativa organisationer i längden.”

Generaldirektör Maria Ågren,
Sveriges meteorologiska och hydrologiska institut (SMHI)

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 verksamheten.

Statliga arbetsgivare har inom ramen för arbetsgivarpolitiken enats om ett gemensamt mål för mångfald. Målet innebär att verksamheterna ska ha chefer och medarbetare med den blandning av bakgrund och kompetens som har betydelse för arbete, kvalitet och kundorientering (mångfald).

För att lyckas med den här typen av mål visar såväl nationella som internationella erfarenheter och forskning att du som ytterst ansvarig aktivt behöver visa att du tar ställning. Det är ett strategiskt verktyg för dig när du leder verksamheten. Att du tar ställning legitimerar också uppföljning av förväntat resultat.

Att kunna ta aktiv ställning förutsätter kunskap, vilja och förståelse för varför det är arbetsgivarpolitiskt prioriterat att statliga verksamheter ska präglas av mångfald.

Att du aktivt tar ställning förstärker:

- Din tydlighet
- Din trovärdighet
- Din normativa påverkan på din organisations beteende

Att ta aktiv ställning innebär att:

- Du som ytterst ansvarig, återkommande förmedlar och agerar det du vill och tror på. Som högsta chef behöver du visa att ditt engagemang är äkta genom att vara konsekvent och leva som du lär.
- Du är tydlig i din kommunikation så att det blir uppenbart för alla nivåer i organisationen att förutsättningen för att ni ska lyckas är att det finns processer, rutiner och förhållningssätt som stödjer önskad utveckling.
- Du förstärker organisationens beteende genom att förmedla dina önskemål och värderingar. På detta sätt ökar du möjligheten för underställda chefer och medarbetare att fatta beslut som ligger i linje med det du vill åstadkomma.

Som myndighetschef behöver du visa att du tar ställning på två nivåer. Dels som bärare av den statliga arbetsgivarpolitiken genom att stå bakom och kommunicera det gemensamma arbetsgivarpolitiska målet. Dels genom att som myndighetschef applicera målet på din verksamhet och tillsammans med din ledning omsätta det till åtgärder och aktiviteter som behövs för att din organisation ska präglas av mångfald.

Genom att du aktivt tar ställning skapas förutsättningar för och förväntningar på dialog och uppföljning just därför att du är tydlig med vad du vill. Genom din egen kunskap kan du motivera och engagera andra!



“Jag tror stenhårt på detta. Genom att styra och leda och visa på vilka resultat jag förväntar mig. Det jag är försiktig med när det gäller leda och styra är risken att det blir detaljstyrning. Svårigheten är att styra lagom.”

Generaldirektör Maria Ågren,
Sveriges meteorologiska och hydrologiska institut (SMHI)

“Jag tar ställningstagandena till ledningsgruppen och gör dem operativa. Fråga dem hur förhåller ni er till det här? Hur går vi vidare för att bryta ner det och göra det operativt? Sedan skulle jag bilda en grupp för att ta fram konkreta förslag till exempel rekommendationer på vad jag ska göra i min roll, hur det kommer in i verksamhetsplaneringen, i budgetarbetet och planarbetet.”

Generaldirektör Curt Malmborg,
Försäkringskassan

“Strategin och ställningstagandena skulle vara ett hjälpmedel och redskap. Jag skulle använda dem som ett verktyg för att vi skulle fundera på: Hur är det hos oss på respektive punkt? Jag skulle ha diskussion om detta i ledningsgruppen. Förhållningssättet och ställningstagandena skulle hjälpa oss att ta tempen på oss själva: Vad har vi gjort? Vilken kunskap har vi? Jag skulle medvetandegöra och utbilda ledningsgruppen. Personaldirektören skulle få gå igenom vår rekryteringsprocess och undersöka hur vi rekryterar. Jag skulle ta avstamp i budgeten och den ökande konkurrensen om jobb på den svenska arbetsmarknaden.”

Generaldirektör Marie Hafström,
Försvarsmakten

“Jag har ett resultatkontrakt med alla chefer. Det följer jag upp varje tertiäl. Vad har du uppfyllt? Vad har du inte uppfyllt och varför? I resultatkontraktet innefattas bland annat medarbetare, kompetens, stämning och kultur på avdelningen, personalomsättning och så vidare.”

Generaldirektör Yvonne Gustafsson,
Ekonomistyrningsverket

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).

Att leda och styra din verksamhet mot målet att den ska präglas av mångfald behöver inte vara annorlunda än att leda och styra mot andra mål. Det som däremot kan kräva förändrade processer, rutiner och uppföljningssystem inom ramen för din ledning och styrning är arbetet med att förflytta sig från att arbeta med anti-diskriminering och aktiviteter och åtgärder riktade mot utpekade grupper, till att arbeta med inkludering i syfte att säkra en verksamhetsanpassad kompetensförsörjning.

Till din hjälp med att peka ut den ram inom vilken arbetet behöver utvecklas har du de strategiska ställningstagandena. Genom att du och din ledning tillsammans går igenom och analyserar innebörden av ställningstagandena kan ni använda dem för att omsätta dem till relevanta åtgärder. Ställningstagandena kan också användas som ett dialogverktyg er emellan och i kommunikationen med övriga i organisationen.

Genom att du som myndighetschef använder din egen motivation, kunskap och förståelse för det gemensamma arbetsgivarpolitiska uppdraget att åstadkomma mångfald, kan du skapa engagemang och delaktighet hos chefer och medarbetare. På samma sätt som i andra frågor kan du genom ett tydligt och konsekvent ledarskap styra organisationens beteende i önskad riktning.

Genom att du pekar ut riktningen legitimerar du också uppföljning och utvärdering. Du ger tyngd åt och stärker dina chefers arbetsgivarroll när du som myndighetschef efterfrågar resultat, följer upp och utvärderar de åtgärder som chefer och medarbetare genomför för att uppfylla målet om inkluderande arbetsplatser.

Även om det yttersta ansvaret för att ni åstadkommer mångfald vilar på dig som myndighetschef utgör HR-funktionen ett naturligt stöd i arbetet att, genom ett inkluderande synsätt, säkra en verksamhetsanpassad kompetensförsörjning. Med stöd från HR-funktionen kan ni säkra att befintliga processer för t.ex. hur ni identifierar kompetensbehov, rekryterar och ser och tar tillvara kompetens inte utgör hinder för målet.

Ange inriktning

Att du som myndighetschef anger inriktning innebär att du kommunicerar varför er verksamhet behöver och gynnas av ett inkluderande synsätt och att ha den blandning av bakgrund och kompetens bland chefer och medarbetare som har betydelse för arbete, kvalitet och kundorientering. Om ställningstagandet t.ex. införlivas i verksamhetsplanen kan det där brytas ner i mätbara uppföljningsbara mål. För att öka tydligheten bör dessa kopplas till myndighetens uppdrag inklusive de behov som kan identifieras framöver.

Skapa förutsättningar

Som högsta chef behöver du medverka till att frågan prioriteras. Detta gör du på samma sätt som med andra verksamhetsfrågor, det vill säga genom att se till att det finns förutsättningar för chefer och medarbetare att nå uppsatta mål. Förutsättningar kan vara att avsätta tid, personella och eller ekonomiska resurser men också utökad kunskap och arenor för diskussion och utveckling.

Följa upp och ge återkoppling

Uppföljning och återkopplingen är centralt för all verksamhetsutveckling. Som myndighetschef behöver du säkra att ni har rutiner för att ge feedback på slutsatser och resultat i syfte att bland annat identifiera behov av ytterligare åtgärder, utbildning etc. Ett sätt för dig att förstärka och underlätta uppföljning är t.ex. att i överenskommelser med dina chefer precisera vad som ska genomföras på kort och lång sikt för att åstadkomma mångfald. För att visa på arbetets prioritet behöver konsekvenserna av vad som händer om inget resultat uppnås vara tydliga. Likväl som att goda resultat lyfts fram och premieras för att skapa delaktighet kring vikten av att nå det gemensamma målet.



”Vår verksamhet måste vara inkluderande. Det är det mest effektiva sättet att nå en mångfald.”

Rektor Pam Fredman,
Göteborgs universitet

”

”En bra ledare har förmåga att förmedla kultur ut i organisationen. Som chef måste man stå upp för kulturen. Det gäller naturligtvis också mig.”

Rektor Pam Fredman,
Göteborgs universitet

”Det är ett väldigt viktigt ställningstagande, kanske den viktigaste uppgiften för chefen. När jag kokar ner ledarskap, handlar det om att sätta mål och följa upp, skapa tillräcklig struktur och ägna sig åt kulturen.”

Generaldirektör Göran Gräslund,
Datainspektionen

”Detta är den centrala frågan hela tiden. Jag står för öppenhet, tydlighet och tolerans.”

Generaldirektör Dan Eliasson,
Migrationsverket

”Inkluderande synsätt gör att man tänker till. Det är en stark värdering.”

Generaldirektör Curt Malmborg,
Försäkringskassan

”Tanken på inkludering är grundmurad i huset. Vår verksamhet bygger på inkludering för att skapa demokrati.”

Generaldirektör Per Thullberg,
Skolverket

”Vi som universitet måste vara inkluderande eller som vi säger välkomnande för att vi ska kunna rekrytera den bästa kompetensen. Den kompetensen måste känna sig välkommen oavsett bakgrund.”

Rektor Mille Millnert,
Linköpings universitet

”Kulturen, att förmedla och skapa en inkluderande kultur, går självklart att påverka. Vi har utbildat drygt 150 personer i ledarskapskurser, det är en påverkanskanal.”

Rektor Harriet Wallberg-Henriksson,
Karolinska Institutet

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.

För att lyckas åstadkomma den blandning av bakgrund och kompetens bland chefer och medarbetare som är av betydelse för att nå verksamhetens mål, behöver du och dina chefer skapa inkluderande arbetsplatser. Inkluderande arbetsplatser som kan få fram det allra bästa hos chefer och medarbetare.

Att vara inkluderande är motsatsen till att vara exkluderande. Inkludering är också något annat än integrering. Integrering bygger på att det finns ett färdigt system eller struktur som något eller någon ska anpassas till.

*"Att verka för en inkluderande arbetsplats och att motverka exklusion innebär att säkerställa en långsiktig kompetensförsörjning. Det kräver att vi som individer och inom en organisation ser över synsätt och värderingar, reflekterar och är beredda att rucka på invanda mönster. Detta påverkar i sin tur myndighetens arbetsorganisation och arbetsgivar- och personalpolitiska arbete, från rekrytering, personalutveckling och lönesättning till avvecklings- och övertalighetsfrågor."*¹

Att statliga verksamheter har ett inkluderande synsätt riktar sig både inåt och utåt. Inåt handlar det ytterst om hur du och dina chefer agerar som arbetsgivare och om chefer och medarbetares attityder till varandra, det vill säga hur ni formar inkluderande arbetsplatser. Utåt handlar det om era kontakter med kunder, brukare, medborgare, uppdragsgivare, samarbetspartners m.m. men även med tidigare och potentiella anställda.

Du som myndighetschef förmedlar ett inkluderande synsätt som en del av verksamhetens kultur genom att:

- Du tillsammans med din ledning konkretiserar vad ett inkluderande synsätt innebär för er och hur det kommer i uttryck i er verksamhet.
- Du säkerställer att chefer på alla nivåer har kunskap om vad inkluderande synsätt innebär i er verksamhet och vad som krävs för att de ska kunna skapa inkluderande arbetsplatser.

¹Ur "Se människan i verksamheten", Utvecklingsrådet 2007

”Jag ger varje chef uppdrag att leverera X antal personer som kan utvecklas till chefer. Till exempel har jag gett en chef i uppdrag att ta fram 50 personer som är lämpliga som chefer eller ännu högre chefer, om de redan är chefer. Hon har ansvar för att dessa får den kompetensutveckling de behöver för att fortsätta att utvecklas för olika chefsjänster.”

Generaldirektör Lars Rekke,
Luftfartsverket

”Vi jobbar med öppenhet och jag tycker att vi varit framgångsrika med det de senaste åren. Vi jobbar med att stötta varandra i ledningsgruppen med att ”riva” avdelningsgränser och dra nytta av kompetensen i organisationen. Vi behöver både djup och bred kompetens. Detta diskuteras i ledningsgruppen.”

Generaldirektör Yvonne Gustafsson,
Ekonomistyrningsverket

”Chefer som inte låter sina medarbetare utvecklas eller gå vidare internt får veta att det inte är bra. Verksamhetens behov ska styra. Dessutom behöver vi tänka framåt eftersom våra anställda är attraktiva för att rekryteras till andra arbetsgivare, utredningar och till olika departement. Vi har exempel på chefer som håller aktiv kontakt med anställda som slutat, för att de på sikt ska komma tillbaka. Det är kul med dem som kommer tillbaka, då har de fått nya erfarenheter och det är bra för verksamheten.”

Generaldirektör Yvonne Gustafsson,
Ekonomistyrningsverket

”Det är viktigt att ledningsgruppen inser att den är ansvarig för hela verksamheten. Det är inte ett forum där enskilda avdelningar ”slås för” sin avdelning. Organisationsstrukturen är ju alltid en kompromiss. Nätverk och projekt över organisatoriska gränser är ett sätt att åtgärda kompromissen. Vi uppmuntrar till intern rörlighet. Men ledningsgruppen måste ändå alltid arbeta utifrån ett verksövergripande perspektiv.”

Generaldirektör Per Thullberg,
Skolverket

”Detta ställningstagande är en nyckelfråga för att myndigheten ska fungera på ett bra sätt. Det är viktigt att utveckla dem man har. Då är det viktigt att olika människor kan vara på olika enheter och funktioner med ett perspektiv på helheten.”

T.f. generaldirektör Ulf Troedsson,
Boverket

”Detta är mycket viktigt när det gäller chefsutveckling, att cheferna lär sig att se och ta tillvara relevant kompetens. Vi har bland annat medarbetarenkäten för att följa upp att det fungerar på så vis.”

Generaldirektör Dan Eliasson,
Migrationsverket

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.

Att se och ta tillvara kompetens för med sig ett mer effektivt resursutnyttjande i din verksamhet. Medarbetarna utvecklas och attraktionskraften som arbetsgivare ökar, både internt och externt. Ställningstagandet handlar om att med ett helhetsperspektiv och utifrån verksamhetens behov stärka kompetensförsörjningsstrategierna för att åstadkomma mångfald. Att se och ta tillvara relevant kompetens innebär att mångfalden ska användas för att nå bästa möjliga resultat i verksamheten.

Som chef kan du påverka mångfalden, inte bara vid rekrytering utan även när du leder och fördelar arbetet. En förändrad blandning av bakgrund och kompetens av betydelse för verksamheten kan även åstadkommas genom att det finns strukturer som stödjer att chefer och medarbetares kompetens synliggörs och tas tillvara.

Att du som myndighetschef säkerställer att alla chefer ser och tar tillvara för verksamheten relevant kompetens innebär att:

- Du klargör att ett effektivt resursutnyttjande förutsätter att kompetens ses och tas tillvara och att detta ingår i alla chefers uppdrag.
- Du som myndighetschef skapar ett ledningsklimat där befintlig och behövd kompetens alltid ses och analyseras utifrån ett helhetsperspektiv i verksamheten.
- Du beställer en löpande arbetsprocess där kompetens kartläggs och synliggörs på ett för verksamheten ändamålsenligt sätt.
- Du klargör att eventuella hinder och faktorer som kan försvåra effektivt resursutnyttjande ska undanröjas. Det kan handla om att ändra administrativa system så att de stödjer kompetensutnyttjande över organisatoriska gränser m.m.



”

”Det här måste vi göra hela tiden, att strategiskt fundera på vilken kompetens vi behöver. Här ligger också att fundera kring vad vi lägger i begreppet kompetens.”

Generaldirektör Marie Hafström,
Försvarmakten

”Vi har diskussioner i ledningsgruppen om hur vi ska agera när det gäller kompetensförsörjning. När vakanser uppstår diskuterar vi det, ibland i ledningsgruppen men oftare med personalchefen. När vi planerar årets verksamhet tar vi också upp frågan om vad vi ska göra om viktiga personer försvinner. Alla avdelningar har gjort en kompetenskartläggning. Då har man identifierat kompetensbehov för de närmaste åren. Vi har utgått från våra strategiska mål och frågat: vad gör ni om tre år? Beskriv det. Vad är ni stolta över om tre år och hur bar ni er åt för att komma dit? Med denna metod ”syns” det som behövs för att nå framgång, bland annat när det gäller kompetensförsörjning.”

Generaldirektör Yvonne Gustafsson,
Ekonomistyrningsverket

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.

För att nå målet att präglas av mångfald behöver du tillsammans med din ledning identifiera verksamhetens kompetensbehov. Detta behöver ni göra med helhetsperspektiv och på lång och kort sikt. Därmed förbättrar ni förutsättningarna för organisationen att både ta tillvara den befintliga kompetensen på ett mer effektivt sätt och att få in rätt kompetens vid nyrekryteringar. Ni får dessutom ett underlag som ni kan skapa eventuella riktlinjer utifrån.

Du som myndighetschef är ytterst ansvarig för myndighetens kompetensförsörjning. Kompetensförsörjning innebär att säkerställa att kompetens finns för att nå verksamhetens mål och tillgodose dess behov på både kort och lång sikt. Begreppet kompetensförsörjning omfattar arbetsgivares arbete med att attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla kompetens.

Att du säkerställer att ni identifierar kompetensbehovet innebär att:

- Du efterfrågar och beställer underlag om verksamhetens behov av kompetens på kort och lång sikt utifrån myndighetens krav på rättsäkerhet, effektivitet, god service, hög tillgänglighet samt målsättning att präglas av ett inkluderande synsätt.
- Du för en diskussion på ledningsnivå om kompetensbehovet framöver.
- Du följer upp att det identifierade behovet av kompetens efterfrågas i samband med rekrytering.

”Det handlar ju också om att fundera på vad man menar med kompetens? Vad är synen på kompetens? Handlar det om formella meriter? Eller väljer man ett bra ”råmaterial” och utvecklar den själv? ... Man gör det enkelt för sig om man bara har utbildning eller utbildningsnivå som sorteringsmekanism. Man kan välja att ta kostnaden för att forma medarbetare själv istället för att ha en viss utbildningsnivå som grund. Det är ett strategiskt val och speglar en annan syn på skicklighetsbegreppet. Hur värderar du erfarenheter och andra förmågor som kanske är mycket viktigare för verksamheten än utbildning?”

Förvaltningschef Jan Landahl,
Regeringskansliet

”Förarbetet inför en rekrytering är viktigt. Man behöver vara medveten i rekryteringsprocessen och fundera på - vad behöver vi? Ska vi aktivt ta in någon med annan bakgrund än vad redan finns i verksamheten? Rekryteringen ska ske brett och medvetet och det gäller både intern rekrytering och extern rekrytering. Intern rekrytering är mycket viktigt, kompetensförsörjning handlar ju inte bara om extern rekrytering.”

Generaldirektör Marie Hafström,
Försvarsmakten

”Jag tycker att det är bra att vi lyfter skicklighetsbegreppet. För risken är att man redan tycker att man gör som det står i ställningstagandet det vill säga väljer den skickligaste, bäst lämpade för tjänsten. Man tycker ju att man väljer den bästa för att man för dåligt vet vad man behöver. I stället tar man fler av dem man redan har för ”vi vet ju att de funkar”.”

Generaldirektör Ewa Persson Göransson,
Statens institutionsstyrelse

”Alla ställer ju upp på att vi ska ha den bästa kompetensen till verksamheten. Men hur värderar vi det? Smyger det sig in dold diskriminering när vi definierar vad som är den bästa kompetensen?”

Generaldirektör Maria Ågren,
Sveriges meteorologiska och hydrologiska institut (SMHI)

”Det är en lång tradition i den akademiska världen att använda sakkunniga för att värdera kompetens. De väljer den som upplevs som mest kompetent oavsett bakgrund. Vi arbetar med externa bedömare när vi till exempel anställer professorer. Jag upplever det som ett säkert system jämfört med andra system. Skicklighetsbegreppet är ett stöd både när man ska identifiera kompetens och i själva rekryteringsprocessen.”

Rektor Mille Millnert,
Linköpings universitet



Använda skicklighetsbegreppet som stöd

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

Skicklighetsbegreppet² i "förtjänst och skicklighet" förs ibland fram som ett hinder för att åstadkomma mångfald i staten. Så kan vara fallet om en arbetsgivare av slentrian ställer samma krav som vid tidigare rekryteringar eller när kraven som ställs är för formella eller för höga i förhållande till det arbete som skall utföras.

Om du och dina rekryterande chefer, inför varje rekrytering, definierar begreppet skicklighet utifrån verksamhetens kompetensbehov och arbetets faktiska krav, ökar ni era möjligheter att få in anställda med en bakgrund, erfarenhet och kunskap som på ett ändamålsenligt sätt kompletterar det som redan finns på myndigheten.

Att använda skicklighetsbegreppet som stöd innebär att du som myndighetschef behöver:

- Förmedla innebörden och vikten av att skicklighetsbegreppet definieras utifrån arbetets faktiska krav och verksamhetens kompetensbehov sett ur helhetsperspektiv, på kort och lång sikt.
- Efterfråga/beställa en rekryteringsprocess av vilken det framgår att kravprofiler ska upprättas utifrån verksamhetens kompetensbehov och arbetets faktiska krav samt hur urvalet fram till och med anställningsbeslutet ska genomföras och
- Efterfråga/följa upp att cheferna definierar vad skicklighet är inför varje rekrytering i syfte att åstadkomma den blandning av bakgrund och kompetens som har betydelse för arbete, kvalitet och kundorientering i verksamheten.

² Enligt 11:9 RF skall endast sakliga grunder såsom förtjänst och skicklighet ha betydelse vid tillsättning av statlig tjänst. Med skicklighet avses de faktorer som är av betydelse för att bedöma den sökandes lämplighet för den aktuella tjänsten. Sådana faktorer är vanligtvis teoretisk och praktisk utbildning, personliga egenskaper och yrkeserfarenhet.

Så här kan du använda strategin

”Strategin är ett verktyg för att nå de förvaltnings- och arbetsgivarpolitiska målen. Den här strategin är ingen pålaga – den är vårt gemensamma förhållningssätt och frivillig och ska vara underliggande i allt man gör. Strategin skulle passa i min organisation långsiktigt, till skillnad från regelverk som jag ser som begränsande.”

Museidirektör Ann Louise Kemdal, Stiftelsen Tekniska museet

”Jag skulle ta ställningstagandena till min ledningsgrupp och göra dem operativa. Fråga dem: Hur förhåller ni er till det här? Hur går vi vidare för att bryta ner det och göra det operativt? Sedan skulle jag bilda en grupp för att ta fram konkreta förslag, till exempel rekommendationer vad jag ska göra i min roll. Hur kommer det in i VP, i budgetarbetet och i planeringsarbetet.”

Generaldirektör Curt Malmberg, Försäkringskassan

”Ställningstagandena är ett basramverk för processen. Jag kan använda dem i min verksamhet. Det är rationellt att ha gemensamma ställningstaganden och ett gemensamt förhållningssätt. Men det handlar inte bara om att visa sex punkter på ett verkstämme utan det krävs en plan och kontinuerligt arbete.”

Generaldirektör Anders Engvall, Statens Veterinärmedicinska Anstalt

”Det är bra med ett gemensamt förhållningssätt. Det pekar på ett övergripande sätt ut vad som ska gälla. Det är ett bra verktyg för mig som chef. Ställningstagandena är ett exempel på ett konkret verktyg. Jag skulle kunna använda dem. Jag skulle ta dem i linjen med mina chefer som i sin tur tar det med sina chefer. På varje nivå skulle vi anpassa dem till vår verksamhet och plocka ut det vi verkligen skulle ha nytta av.”

Rektor Harriet Wallberg-Henriksson, Karolinska Institutet

”Jag skulle ta med mig förhållningssättet till ledningsgruppen för att checka av det mot vår personalidé. Och visa att det inte behöver vara svårare än så här. Förhållningssättet bekräftar att detta är självklart och enkelt.”

Generaldirektör Maria Ågren, Sveriges meteorologiska och hydrologiska institut (SMHI)

”Förhållningssättet och ställningstagandena kan vara ett dialogverktyg och kitt mellan högsta ledningen och personalavdelningen.”

Generaldirektör Lars-Erik Holm, Socialstyrelsen

För flera tankar se [”Samtal med 18 myndighetschefer om Inkluderande synsätt – en strategi för mångfald i staten”](http://www.arbetsgivarverket.se) www.arbetsgivarverket.se.