

NÅR
FORSKELLE
GØR EN
FORSKEL

Mangfoldighed på kommunale arbejdspladser

Når forskelle gør en forskel

Mangfoldighed på kommunale arbejdspladser

© KL og KTO, september 2009

Projektgruppe

Astrid Jensen-Kanstrup, KL

Rikke Bumbech Frederiksen, KL

Dorete Dandanell, KTO

Redaktion

Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design

Karen Krarup

Tryk

Scanprint

ISBN: 978-87-92460-31-8

ISBN: 978-87-92460-32-5-pdf

www.personaleweb.dk/arbejdspladskultur

INDHOLD

Introduktion	2	Rummelige værdier	21
Mangfoldighed på dagsordenen	3	Behov for fælles og fleksible spilleregler	21
Erfaringer fra praksis	4	Mangfoldighed som værdi	22
		Respekt som værdi	22
		Praktiske skridt på vejen	23
Fra mangfoldighed til inklusion	6	Stærke sociale kompetencer	24
Et bredt syn på mangfoldighed	7	En personlig udfordring	24
Arbejdspladskulturen	9	Inkluderende kompetencer	24
En inkluderende kultur	11	Praktiske skridt på vejen	25
<i>Case: Respekten gennemsyrrer alt</i>		Inkluderende metoder	26
Økonomi- og Analysecentret		Prioriteret dialog	26
i Høje-Taastrup Kommune	12	Inddragelse af alle	26
<i>Case: Her er alle en del af Løsning</i>		Anerkendelse i hverdagen	27
Løsning Skole i Hedensted Kommune	14	Case: Fra fem kulturer til én	
		Miljøsekretariatet i Vordingborg Kommune	28
Byggesten til en inkluderende arbejdsplads	16	<i>Case: Vi har valgt ånden i fællesskab</i>	
		Etnisk jobteam i Odense Kommune	30
Inklusion er et fælles ansvar	17	Videre med mangfoldigheden	32
Handlingsfællesskaber	19		
Det er kerneopgaven, der samler	19		
Faglig dygtighed er ikke nok	19		
En vifte af åbne fællesskaber	19		
Praktiske skridt på vejen	20		

INTRODUKTION

” Det er nemmere at acceptere andre mennesker og kulturer, hvis man prøver at forstå dem og deres baggrund. Det kan være de helt små ting, der afgør, om man kommer i dialog eller i konfrontation med det, der er forskelligt fra én selv.

*Tine, pædagog
Børnehuset Kongeledet
Lolland Kommune*

Mangfoldighed på dagsordenen

Hvordan får vi det bedste ud af, at vores medarbejdere er forskellige med hensyn til køn, etnisk baggrund, alder, uddannelse, kompetence, arbejdsevne, livssituation og meget andet? Det spørgsmål er aktuelt på mange kommunale arbejdspladser.

Alle kommuner skal over de næste ti år ansætte rigtig mange nye medarbejdere, i takt med at de nuværende seniorer trækker sig tilbage. Med hård kamp om arbejdskraften er kommunerne nødt til at være åbne for andre typer medarbejdere, end de har været vant til at ansætte på et givet område. De er ikke blot tvunget til at kunne rekruttere bredere end hidtil, men også til at kunne rumme og fastholde en mindre homogen medarbejdergruppe.

Men den øgede mangfoldighed er langt fra kun "et nødvendigt onde". Mere sammensatte personalegrupper kan også være vejen til højere kvalitet. For det første kan "fremmede" blikke få arbejdspladsens øjne op for andre måder at løse opgaverne på. For det andet kan det give en bedre service, at personalets sammensætning i højere grad afspejler befolkningens – eksempelvis, når det gælder etnisk oprindelse. Tanken er, at borgerne generelt vil være glade for også at møde medarbejdere med samme baggrund som deres egen – i skolen, på ældrecenteret, i borgerbutikken osv.


Mangfoldighed er i stigende grad blevet et *vilkår*, som de fleste kommunale arbejdspladser forholder sig til – af lyst eller nød. Dette hæfte er tænkt som en praktisk hjælp til at gøre mangfoldigheden til en styrke.

Hæftet fokuserer især på, hvad arbejdspladskulturen betyder for mulighederne for at rumme og bruge mangfoldigheden. Det er skrevet til ledere, tillidsrepræsentanter og andre, der engagerer sig i projekter om mangfoldighed. Formålet er dels at få opstillet klare og enkle begreber på området, dels at styrke lederes og andres viden om, hvordan man kan arbejde målrettet med mangfoldighed.

Ledere og tillidsrepræsentanter kan bruge hæftet til overveje deres egne muligheder og roller, men det er også tænkt som oplæg til dialog i fx SU/MED-udvalg, i ledernetværk eller i projektgrupper på arbejdspladsen.

Erfaringer fra praksis

Hæftet udspringer af projektet "Kultur og mangfoldighed på arbejdspladserne", som KTO og KL har samarbejdet om i overenskomstperioden 2005-08. Projektets formål er at undersøge, hvad der fremmer en inkluderende kultur på kommunale arbejdspladser; det vil sige en kultur, som understøtter, at arbejdspladsen rummer og aktivt udnytter mangfoldigheden.

 **Det betyder meget, hvordan man som leder gebærder sig på arbejdspladsen. Hvis man selv agerer positivt, ansvarligt, nysgerrigt og møder andre med godt humør – så får man også det tilbage fra medarbejderne. Alt starter med en selv.**

*Frank Høy, personalechef
HR og Udvikling
Silkeborg Kommune*

Det er erfaringer og gode eksempler fra kommunale arbejdspladser, der er fundamentet for dette hæfte. I første omgang har antropologer indsamlet erfaringer med "inklusion og fællesskaber på kommunale arbejdspladser". Med det afsæt har projektgruppen udvalgt otte kommunale arbejdspladser, der har gode erfaringer med mangfoldighed i praksis. Det vil sige arbejdspladser med en høj grad af mangfoldighed, lavt sygefravær, høj trivsel samt ry for at løse kerneopgaven godt. Se faktaboksen *Otte mangfoldige arbejdspladser*.

Arbejdspladserne er udvalgt, så de samlet set repræsenterer:

- et bredt spektrum af mangfoldighedsfaktorer
- de fem største kommunale sektorområder
- store og små kommuner (fra alle fem regioner).

Arbejdspladserne er valgt på baggrund af rundspørger i projektledernes netværk og indledende samtaler med de enkelte arbejdspladser. I alt godt 40 medarbejdere og 17 ledere på de otte arbejdspladser er blevet interviewet.

Otte mangfoldige arbejdspladser

- Løsning Skole i Hedensted Kommune, hvor hver tredje ansatte er pædagog og indgår i et tæt samarbejde med lærerne om undervisningen.
- Økonomi- og Analysecentret i Høje-Taastrup Kommune, hvor de ansatte repræsenterer mange forskellige uddannelser, religioner og etniske baggrunde.
- Miljøafdelingen i Vordingborg Kommune, hvor medarbejderne er bragt sammen fra amtet og forskellige kommuner samt fra mange forskellige fagskoler.
- Etnisk Jobteam i Odense Kommune, der arbejder med "etnicitet som kompetence", og hvor der er mange forskellige kulturer og uddannelsesbaggrunde repræsenteret blandt medarbejderne.
- Børnehaven Kongeledet i Lolland Kommune, som ud over mange forskellige personlighedstyper beskæftiger medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk.
- Udviklingsafdelingen i Silkeborg Kommune, hvor mange forskellige fagligheder og aldersgrupper arbejder sammen.
- Plejecenteret Kastaniegården i Thisted Kommune, som har seks mænd ansat og arbejder med kompetenceglidning mellem sygeplejersker og sosu-hjælpere og -assistenter.
- Handicapcenteret Krumtappen i Ballerup Kommune, hvor en del af medarbejderne har fysiske handicap.

Erfaringer fra de fire førstnævnte arbejdspladser præsenteres som eksempler i hæftet. Udtalelser fra ledere og medarbejdere på alle otte arbejdspladser bruges som illustrationer undervejs.

FRA

MAN G F O L D I G H E D

T I L I N K L U S I O N

Et bredt syn på mangfoldighed

Mænd i kvindefag og vice versa. Unge og ældre på samme arbejdsplads. Etnisk blandede medarbejdergrupper. Kolleger med forskellige former for handicap. Ofte handler det om den slags meget synlige forskelle, når man taler om mangfoldighed.

Men ser man bredere på det, er medarbejdere ofte forskellige på mange flere måder. De har forskellige livsanskuelser og -situationer. De kommer med forskellige uddannelser og erfaringer fra tidligere job. De har forskellige religiøse eller seksuelle præferencer. Deres sociale eller kulturelle bagage er forskellig. Men først og fremmest er de individer – med hver deres personlighed, værdier, egenskaber og kompetencer. Alle disse forskelligheder giver dem potentielt hver sit særlige perspektiv på den samme arbejdsopgave.

Denne udvidede forståelse af mangfoldighed er udgangspunktet for dette hæfte. Derfor angår spørgsmålet om, hvordan man rummer og udnytter mangfoldighed, ikke blot nogle få, men i varierende grad alle kommunale arbejdspladser.

Figuren på næste side viser denne skelnen mellem de primære mangfoldighedsfaktorer (den inderste cirkel) og de sekundære (den yderste cirkel).



Man kan godt have respekt for en andens faglighed og alligevel have en anden mening og argumentere for den. Det er ikke respektløst at være uenige! Men den grundlæggende respekt skal være der.

*Ana-Maria Gallardo Ruiz, centerchef
Økonomi- og Analysecentret
Høje-Taastrup Kommune*

Det brede mangfoldighedsbegreb



Kilde: Plum et al, 2001.

Pointen i dette perspektiv er ikke kun, at ethvert menneske er unikt og derfor har krav på "forskelsbehandling". Det er også, at man som leder eller tillidsvalgt er nødt til at tænke mangfoldighed som andet og mere end blot særlige hensyn til nogle få synlige mindretal.

Med det brede begreb bliver det tydeligere, at mangfoldighed altid skal forstås relationelt og dynamisk. Det handler om mellem menneskelige forhold, der hele tiden er i bevægelse.

Eksempelvis kan den tilsyneladende homogene arbejdsplads forandre sig, når man ansætter den første kvinde, indvandrer, jøde, ekstroverte, bøsse, ufaglærte eller seniormedarbejder. Det kan pludselig give de andre medarbejdere identiteter og roller, der ikke var så tydelige før: som mænd, etniske danskere, københavnere, introverte, heteroseksuelle, faglærte, unge osv. Det kan også være ændringer i ydre forhold, der får skjulte forskelle til at bryde frem. Fx en krise eller en konflikt, som forskellige medarbejdergrupper reagerer helt forskelligt på.

Nogle gange spiller den slags forskelle ingen rolle. I andre tilfælde kan de blive kilde til misforståelser og negative konflikter. Men ofte kan de – rigtigt håndteret – gøres til en styrke for arbejdspladsen.

Arbejdspladskulturen

Hvilke positive og negative effekter mangfoldigheden fører med sig, afhænger først og fremmest af *arbejdspladskulturen*. Det vil kort sagt sige det sæt af hverdagens praksis, normer og fællesskaber, der kendetegner arbejdspladsen.

Praksis er alt det man gør – i opgaveløsningen såvel som i arbejdsdagens øvrige rutiner. Måden man går til opgaverne på, de faste procedurer og indarbejdede metoder, men også fx måden at holde møder på og tale sammen på i hverdagen. I nogle sammenhænge vil praksis være velbeskrevet som fx faglige normer og spilleregler. Men meget ofte bygger praksis på tavs viden og rutiner, man ikke længere behøver at tænke over. Hverdagens vaner og rutiner er blevet selvfølgelige – for dem, der er "vokset op" med den pågældende arbejdspladskultur.

Normer handler om, hvad det opfattes som værd at stræbe efter og dermed også, hvilken adfærd der er ønskværdig henholdsvis uacceptabel. Faglig kvalitet, personlig udvikling, kollegial solidaritet og menneskelig omsorg er eksempler på normer, der kan definere en arbejdspladskultur. Normer handler også om, hvilke *forestillinger* man har om, hvad det fx vil sige at være medarbejder, eller hvordan man er høflig. Mange arbejdspladser har arbejdet med at *formulere* normerne som et sæt af fælles værdier, men det er selvsagt ingen garanti for, at værdierne *praktiseres* i hverdagen.

Fællesskaberne er de sociale grupperinger på arbejdspladsen, der har noget at samles eller være fælles om – det være sig opgaver, aktiviteter, holdninger, erfaringer, mål, vilkår eller interesser. På de fleste arbejdspladser er der sociale bånd, der rækker videre end medarbejdernes

rent organisatoriske tilhørsforhold. Og fællesskaberne har den dobbelte funktion, at de både er en ramme om eksisterende sociale relationer og en måde at knytte nye bånd på. Se også tekstboksen *Kollegiale fællesskaber*. Når det gælder arbejdspladskulturen, er det afgørende ofte, dels hvor bred viften af kollegiale fællesskaber er, dels hvor åbne eller lukkede fællesskaberne i realiteten er.

Kollegiale fællesskaber

De kollegiale fællesskaber kan have mange former, og de har næsten altid en blanding af faglige og sociale elementer. Blandt de meget udbredte kollegiale fællesskaber finder man:

- *Opgavefællesskaber* i team eller grupper, der arbejder fast eller ad hoc sammen om at løse bestemte opgaver.
- *Faglige fællesskaber*, der bygger på samhørigheden mellem folk med fx samme uddannelsesbaggrund eller faglige specialisering.
- *Fysisk betingede fællesskaber* mellem dem, der fx deler kontor, arbejdsbil eller skrivebord.
- *Interessefællesskaber* omkring fx interessen for mad, vin, bøger, musik eller sport.
- *Sociale fællesskaber*, hvor den gensidige sympati mellem deltagerne er gruppens kit.

Arbejdspladskulturen er hverken uforanderlig eller objektiv. Som al anden kultur er det noget, de involverede skaber, vedligeholder og fornyer igennem det, de siger og gør. Og den måde, kulturens elementer fortolkes og fortælles på, er i sig selv en vigtig del af arbejdspladsens sociale virkelighed.

På den ene side er arbejdspladskulturen træg og stabil, fordi den består af indarbejdet praksis, indforståede værdier og faste fællesskaber. Arbejdspladsen er så at sige "den samme hver morgen", fordi ledere og medarbejdere tænker og handler nogenlunde forudsigeligt inden for alment accepterede rammer.

På den anden side kan alle kulturens elementer trækkes frem i lyset, så de involverede bliver opmærksomme på dem og bevidste om, hvordan de virker. Og viser arbejdspladskulturen sig eksempelvis at være uhensigtsmæssig i forhold til at rumme og udnytte mangfoldighed, kan ledelse og medarbejdere sammen forsøge fx at ændre en ekskluderende praksis, tydeliggøre værdier eller åbne lukkede døre til kollegiale fællesskaber.

En inkluderende kultur

Projektets centrale præmis er, at *en inkluderende arbejdspladskultur* er en afgørende forudsætning for, at arbejdspladser kan rumme og udnytte de mange ressourcer i en medarbejderstab, der er varieret, hvad angår fx alder, etnicitet, sociale og kulturelle baggrunde, uddannelse og erfaring.

Grundantagelsen er, at det menneske, der føler sig inkluderet i fællesskabet, både vil og kan yde sit maksimale bidrag i jobbet.

Helt grundlæggende handler inklusion om social synlighed – om at blive anerkendt som et socialt individ. Det vil sige opleve, at andre reagerer positivt på ens tilstedeværelse - via det de siger, det de gør, og de ofte ikke-sproglige signaler, de sender. Det vil også sige, at andre giver plads til og anerkender ens særegenheder. I en arbejds-

sammenhæng har inklusion den særlige ekstra betydning, at man føler sig anerkendt *som kollega*. Det vil sige som en person, der har noget at byde på såvel arbejdsindsigt/fagligt som personligt/socialt. Her handler inklusion i høj grad også om at se, kende og bruge hinandens viden og kompetencer.

En inkluderende arbejdspladskultur er en kultur, der fremmer en sådan kollegial inklusion. I kraft af den måde, man sammen løser opgaverne på i hverdagens praksis. Via de normer, der formelt eller uformelt præger hverdagen. Eller gennem de fællesskaber, hvor medarbejderne har mulighed for at føle sig anerkendte og respekterede som kolleger. Vellykket inklusion er altid en gensidig proces, hvor alle involverede er åbne for de "forstyrrelser" og forandringer, der er nødvendige for, at arbejdspladskulturens brikker kan falde på plads i et nyt stabilt mønster.

Omvendt kan man tale om en ekskluderende kultur, hvis personer, der ikke umiddelbart passer ind, udstødes eller holdes uden for de kollegiale værdi- og handlingsfællesskaber.

Der kan sagtens findes både inklusive og eksklusive mekanismer på en arbejdsplads. Og som en del af arbejdspladskulturen er mekanismerne dynamiske: De kan løbende fortolkes, fortælles og formes på nye måder.

I afsnittet *Byggesten til en inkluderende arbejdsplads* på side 16 præsenteres en række af de kvaliteter, projektet har identificeret på kommunale arbejdspladser, der har succes med via en inkluderende arbejdspladskultur at få det bedste ud af medarbejdernes forskelligheder.

” Når vi er så forskellige, er det vigtigt, at vi tør handle, selv om vi er usikre. At vi har modet til at sige til og fra, spørge, tage uenigheder op – og flytte os selv. Det er altid bedre end at lade være.

*Faruk, konsulent
Etnisk Jobteam
Odense Kommune*

Respekten gennemsyrrer alt

*Mangfoldighed på Økonomi- og Analysecentret
i Høje-Taastrup Kommune*

Arbejdspladsen kort fortalt

Økonomi- og Analysecentret (ØAC) i Høje-Taastrup Kommune er et af kommunens i alt 16 centre. Det er et stabscenter, hvor de ca. 40 medarbejdere fysisk er placeret i en række kontorer på rådhusets snørklede gange – nogle stykker på hvert kontor.

Centeret udfører opgaver inden for økonomi, regnskab, indkøb og analyse for kommunens andre fagcentre samt for direktion og byråd.

Mangfoldighed i praksis

Centerets ansatte repræsenterer mange forskellige uddannelser, religioner og etniske baggrunde. Hertil kommer en stor aldersspredning samt medarbejdere med forskellige fysiske eller psykiske handicap. Med regnskabschef Flemming Sommers ord: "en stor og dejligt broget buket blomster".

Både medarbejdere og ledelse fremhæver mangfoldigheden og måden, den håndteres på, som en stor styrke. Generelt oplever medarbejderne en fundamental respekt for den enkelte i dagligdagen. Respekt er en værdi, der gennemsyrrer arbejdspladskulturen i ØAC.

"Vi tager hensyn til den enkelte, og det får medarbejderne til at yde bedre. Det skaber kort sagt en god arbejdsmoral," fortæller centerchef Ana-Maria Gallardo Ruiz.

Derfor stilles der krav til alle om at holde fokus på respekten for både den enkelte og fællesskabet. Det indebærer også, at medarbejderne bruger hinanden flittigt. "Der bliver vandret en del frem og tilbage mellem kontorerne, for vi sparrer meget med hinanden på tværs af fagområder," fortæller kvalitetskonsulent Sonja Krüger Walter.

Sådan har det ikke altid været. For blot få år siden holdt de enkelte medarbejdergrupper sig mere til deres egen faglighed. Det stærke fælles engagement i at skabe en mangfoldig og inkluderende arbejdsplads har givet pote.

Ifølge både ledere og medarbejdere er en hensynsfuld omgangstone vigtig for det gode klima i centeret. Tonen må gerne være rå, men der må ikke herske tvivl om, at den altid er hjerteligt ment. Der er også masser af ironi og latter i luften, og det er en uskreven regel, at folk i givet fald selv fortæller vittighederne om deres egen minoritet.

Selvfølgelig er arbejdspladsen ikke fri for konflikter, men de bunder sjældent i religiøse eller kulturelle forskelle. Oftest drejer det sig om forskellige perspektiver og forskellige tilgange til de opgaver, ØAC løser for sine kunder. De bliver som regel løst ved at tale sammen og lytte ordentligt til hinandens synspunkter.

Det er dog ikke alt, der kan rummes inden for arbejdspladsens værdier. Eksempelvis mener ledelsen ikke, at centeret vil kunne rumme medarbejdere, der af forskellige årsager ikke vil give hånd til kvinder. Dels ville dét udfordre den grundlæggende værdi om respekt, dels ville det gøre samspillet med andre vanskeligt.

Sådan gør de

- ★ Medarbejdere og ledere går op i, at værdier er et spørgsmål om handling, ikke kun noget, man nævner ved festlige lejligheder. Værdier og adfærd skal hænge sammen, så man taler løbende sammen om, hvordan værdierne skal oversættes til praksis i hverdagen.
- ★ Ledelsen viser vejen ved at sætte fokus på det menneskelige stof, den enkelte er gjort af – frem for at tænke i kategorier. Også ved jobsamtaler spørger ledelsen altid ind til både faglige, personlige og sociale kompetencer. Det kunne fx være et spørgsmål om, hvordan ansøgeren plejer at håndtere misforståelser e.l.
- ★ Medarbejderne er taget i ed på, at en god arbejdspladskultur og trivsel også er deres ansvar, ikke kun ledelsens. Ledelsen går forrest med en åben og respektfuld ledelsesstil, der smitter af på hele arbejdspladskulturen.
- ★ Ledelsen er meget opmærksom på behovet for at tale sammen. Det er fx o.k. at spørge ind til andres religiøse praksis for at opnå mere viden, forståelse og respekt. Hvis man siger noget, der ikke bliver modtaget efter hensigten, tager man det op med det samme og får misforståelsen ud af verden.
- ★ Ledelsen arbejder målrettet på at skabe rum til at kunne være på arbejdspladsen uanset kulturel eller religiøs baggrund. Andre kulturers højtider fejres også, og andre religiøse traditioner er sidestillet med de danske.
- ★ Selvledelse er en vigtig del af ledelsesformen. Ledelsen ser det som en af sine vigtige ledelsesopgaver at se og udfordre den enkeltes kompetencer, evner og ansvar – og at være til rådighed med støtte og sparring, når behovet melder sig.

➤➤ **Man skal passe på, at værdier ikke kun bliver retorik. Man er også nødt til at gøre tingene. Kerneopgaverne, de fælles målsætninger og værdierne "menneskelighed" og "respekt" gennemsyrrer vores arbejde.**

Centerchef Ana-Maria Gallardo Ruiz

- ★ Der er på arbejdspladsen etableret mange sociale fællesskaber, som alle er åbne og frit tilgængelige på tværs af team. Det gælder lige fra den faste torsdagskage til mere spontane cafébesøg mv.
- ★ Der er skabt plads til medarbejdere med fysiske handicap ved at justere deres arbejdstid og opgaver.

Her er alle en del af Løsning

*Mangfoldighed på Løsning Skole
i Hedensted Kommune*

Arbejdspladsen kort fortalt

Løsning Skole har 510 elever. Ud over at være skole for skoledistriktets børn har skolen en specialafdeling med syv kommunale specialklasser (i alt 68 elever) samt SFO'en Regnbuen med 180 børn. Skolen har i alt ca. 100 ansatte – heraf 63 lærere og 28 pædagoger.

Såvel skolen som Regnbuen er opdelt i fire afdelinger – med en fælles organisationsplan, der er tilpasset områdeopdelingen. Der er dannet team omkring de enkelte årgange, og medarbejderne er som hovedregel knyttet til ét område.

Skolen, Regnbuen og specialafdelingen arbejder meget tæt sammen og fremstår som et samlet skole-/pasnings-tilbud.

Mangfoldighed i praksis

I forhold til mange andre skoler har Løsning Skole en høj andel af pædagoger (ca. 30 pct.). De arbejder usædvanlig tæt og jævnbyrdigt sammen med lærerne om undervisningen – især på de mindre klassetrin.

Ingen af de to medarbejdergrupper oplever den opdeling mellem pædagog og lærer, man møder på mange andre skoler. De ser hinanden som ligeværdige kolleger, men er opmærksomme på de forskellige kompetencer og perspektiver, de hver især kan byde ind med.

Kulturen på skolen er, at det handler om at løfte eleverne, ikke om at hænge sig i titler eller faggrupper. Arbejdet er i høj grad organiseret i team, hvor alle forventes at bidrage aktivt. "Dem, der kører sololøb, får det svært på en arbejdsplads som Løsning Skole. Det er ganske enkelt nødvendigt at bidrage til opgaveløsningen og tage fra, hvor der er behov for det," fortæller Jette Christensen, der er pædagog og TR.

Medarbejderne har valgt *respekt, engagement og trivsel* som det værdimæssige grundlag for skolens daglige arbejde. De tre værdier præger samarbejdet på skolen og de forventninger, der er til den enkelte medarbejder. Alle klasser, team, elevråd med flere har arbejdet med værdierne og defineret, hvad de konkret betyder for, hvordan man opfører sig i hverdagen. "Det er den måde, vi er skole på nu. Værdierne bliver bragt i spil i alle former for samarbejde. Vi har et værdigrundlag, og vi viser det gennem den måde, vi møder både elever og forældre på," siger lærer og TR Ole Martinussen.

Selv om der er væsentligt flere kvinder end mænd, er mandeandelen langt højere end på mange andre skoler. Begge køn fremhæver blandingen som en force. "Kvinder er hårdere ved hinanden, når der kun er kvinder. Vi behandler hinanden pænere, når begge køn er til stede," fortæller tillidsrepræsentant for pædagogerne Jette Christensen.

Sådan gør de

- ✘ Ledelsen har fra begyndelsen sat alt ind på at skabe en skole, hvor der ikke skelnes skarpt mellem lærere og pædagoger. Det betyder også, at de skal have samme løn for at løse de samme opgaver – fx varetage en klasselærerfunktion. Grundlønnen er dog stadig forskellig.
- ✘ I forbindelse med reovering af skolen er lærerværelser rundt omkring på skolen nedlagt til fordel for ét stort rum, som kaldes personalerummet. Målet er at understøtte det tværgående, kollegiale fællesskab. Af samme grund er der ikke længere kaffemaskiner andre steder på skolen.
- ✘ I rekrutteringen er ledelsen meget opmærksom på de anderledes faglige og personlige kompetencer, en ny medarbejder kan tilføre skolen. Forud for ansættelsessamtaler inviteres alle ansøgere på et obligatorisk besøg på skolen, så man gensidigt kan afstemme forventningerne til jobbet.
- ✘ Ledelsen har arbejdet bevidst med at gøre skolen attraktiv for mandlige medarbejdere – ud fra en forventning om at arbejdspladskulturen har godt af en vis balance mellem kønnene. En tipsklub

kun for mænd er blot ét eksempel på, at der værnes om mandeminoriteten.

- ✘ Ledelsen gør meget ud af en åben og grundig kommunikation, så alle medarbejdere føler sig godt informeret – også fx om de pædagogiske tanker bag ledelsens økonomiske dispositioner. Kommunikationen foregår som regel i flere fora, så man sikrer, at alle får fat i de rigtige informationer. Der er lavet tydelig organisationsplan, så alle ved, hvor de kan gå hen med spørgsmål, synspunkter og forslag.
- ✘ Ledelsen arbejder systematisk med at indsamle viden og gøre den tilgængelig for hele organisationen – for på den måde bedre at udnytte medarbejdernes forskellige viden og ekspertise på tværs af afdelinger.

” Der er mange forskellige indgangsvinkler i vores arbejde, men vi ved, at når vi gør det sammen, er vi bedre til at rykke børnene. Vi har respekt for, at vi kan bidrage forskelligt, og en kultur, hvor vi er gode til at rose hinanden.

Ole Martinussen, lærer og TR

BYGGESTEN TIL
EN INKLUDERENDE
ARBEJDSPLADS

INKLUSION ER ET FÆLLES ANSVAR



Vi opfordrer nye ansigter til at sætte spørgsmålstegn ved det, vi gør. Det skaber en positiv refleksion, og det er kun sundt, at der bliver rusket lidt op i vores daglige praksis. Det skal vi kunne rumme.

*Kirsten, pædagog
Børnehaven Kongeledet
Lolland Kommune*

At skabe en inkluderende kultur på en arbejdsplads er en fælles sag for ledelse og medarbejdere; ingen af dem kan løfte ansvaret og opgaven uden den anden parts aktive medspil. Det viser erfaringerne fra alle arbejdspladser i dette projekt. De inkluderende kulturer har konsekvent været båret oppe af en fælles bedrift fra ledelse og medarbejdere.

At både ledere og medarbejdere kan og vil se en styrke i mangfoldigheden, er tilsyneladende en afgørende forudsætning for at skabe en kultur, der kan rumme og aktivt udnytte medarbejdernes forskelligheder.

For det kræver en ekstra indsats af alle at fungere på en mangfoldig arbejdsplads. Ens mentale beredskab er nødt til at være lidt højere, når man hele tiden skal forsøge at holde sig åben for mange andre måder at tænke og handle på.

Erfaringer fra arbejdspladserne viser, at *anerkendelse* og *tryghed* er alfa og omega for at kunne yde denne ekstra indsats. Og disse to kvaliteter handler ikke kun om ledelsens forhold til medarbejderne, men også om medarbejdernes indbyrdes relationer:

- **Anerkendelse:** På alle arbejdspladser i undersøgelsen gør både ledere og medarbejdere meget ud af at møde hinanden på en anerkendende måde. De ved, hvor vigtigt det er at blive set, hørt og forstået som den, man er. Og de *øver* sig på at lytte, forstå og sætte sig selv i andres sted. Anerkendelse er nemlig ikke kun at rose hinanden, selv om det også er vigtigt. Det handler lige så meget om at kunne konfrontere hinanden på en værdsættende og åben måde, når udfordringer og konflikter melder sig.
- **Tryghed:** Medarbejderne på samtlige arbejdspladser fremhæver social tryghed som noget meget centralt for at kunne rumme og bruge mangfoldigheden. Rummelighed kræver nemlig hos den enkelte et vist overskud og mod til at investere det i relationer til andre; det gælder uanset, om man er en del af det homogene flertal eller fx en af de få mænd på en kvindearbejdsplads. Skal man vove sig frem på banen, må man føle sig nogenlunde tryk og sikker på, at man bliver mødt med åbenhed og respekt af kolleger og ledere.

Selv om opbygningen af en inkluderende arbejdspladskultur er helt afhængig af både lederes og medarbejders aktive bidrag, har man som ansvarlig leder en række særlige muligheder for at stille sig i spidsen for bestræbelserne.

På de følgende sider præsenteres nogle af de vigtige byggesten til en inkluderende kultur med særlig fokus på, hvad lederen kan gøre – i tæt samspil med medarbejdere og deres repræsentanter.

” Det homogene i vores center er, at vi ikke tænker over, hvad man er, men over hvem der er bedst til at løse den opgave, der skal løses. I den forstand er rummeligheden en selvfølge her.

*Jan Hansen, indkøbskonsulent
Økonomi- og Analysecentret
Høje-Taastrup Kommune*

HANDLINGS- FÆLLESSKABER

Det er kerneopgaven, der samler

Ledere og medarbejdere på de udvalgte arbejdspladser er generelt meget fokuserede på den fælles kerneopgave. Det står klart for alle, hvilken opgave arbejdspladsen er sat i verden for at løse, og der udvises et stort engagement i at gøre det godt.

Det er således *opgaveløsningen*, der er centrum for fællesskaberne, ikke fx personlige eller sociale faktorer. Dét er tydeligvis med til at skabe en inkluderende kultur på arbejdspladsen. For når det er opgaven, der styrer den daglige praksis, trækkes fokus væk fra magtrelationer og personlige sympatier. Det kommer til at handle mindre om, hvem der bestemmer, og mere om, hvordan man sammen kan løse opgaven bedst muligt. Det skaber plads til den enkelte og til, at medarbejderne godt kan være forskellige, når bare de trækker på samme hammel.

Faglig dygtighed er ikke nok

At kerneopgaven står i centrum betyder ikke nødvendigvis, at det er fagligheden i snæver forstand, der kommer til at definere arbejdspladskulturens praksis, værdier og fællesskaber. Tværtimod fremhæver ledere og medarbejdere på flere af arbejdspladserne, at god faglighed er mere end blot dygtighed og viden inden for et fagligt felt – jura,

sygepleje, omsorg, miljø, pædagogik, didaktik osv. Den omfatter i lige så høj grad evnen til at bruge sin faglighed sammen med andre og derigennem skabe både resultater og gode kollegiale relationer.

I en inkluderende kultur med fokus på kerneopgaven er det optimale således en slags "dobbeltfaglighed", der kombinerer fagfaglighed og samarbejdsfaglighed. Se også afsnittet *Inkluderende kompetencer* på side 24.

En vifte af åbne fællesskaber

Fællesskabet om opgaveløsningen er som regel centralnerven i et velfungerende kollegialt fællesskab, hvor ledere og medarbejdere føler, at de sammen kan skabe noget bedre, end de ville være i stand til hver for sig. Den følelse er ofte grundtonen i en arbejdspladskultur, hvor der er plads til forskelligheder, og hvor man kerer sig om både den enkelte og fællesskabet.

Mere sociale eller interessebårne fællesskaber vil ofte udgøre værdifulde supplementer til opgavefællesskabet, men de kan ikke erstatte det. Og hvis målet er en inkluderende kultur, er det især vigtigt, at arbejdspladsens mange formelle og uformelle fællesskaber ikke lukker sig om sig selv, men er parate til at integrere nye deltagere.

En arbejdsplads med mange fora at mødes i kan give den enkelte medarbejder mulighed for at spejle mange facetter af sig selv. Mange åbne fællesskaber bidrager samtidig til en dynamisk social struktur, hvor der ikke så let opstår klikker og lukkede grupper, fordi alle er i hyppig kontakt med forskellige kolleger på kryds og tværs af arbejdspladsen. Mangfoldige fora er med andre ord en fordel for det kollegiale fællesskab, for den indbyrdes videndeling og dermed i sidste ende også for opgaveløsningen.

Praktiske skridt på vejen

Som leder er der flere ting, man kan gøre for at styrke handlingsfællesskaber, der øger arbejdspladsens evne til at rumme og udnytte mangfoldigheden.

- *Sikre klarhed om kerneopgaven:* Det er et godt fundament for en inkluderende kultur, at der er en basal tryghed om rammerne for kerneopgaven; det vil blandt andet sige en klar vision og retning for opgaveløsningen. Lederen skal med andre ord få medarbejderne til at mærke, at de er om bord på et skib i god fart i den rigtige retning – og at de hver især og sammen har ære af og ansvar for fremdriften.
- *En inkluderende ledelsesstil:* Lederen må i sin egen praksis tydeligt signalere, at der er brug for alles ressourcer. Det handler ikke blot om en ledelsesstil, hvor hver enkelt medarbejder oplever sig set og respekteret. Også måderne, hvorpå medarbejderne informeres om og involveres i beslutninger på arbejdspladsen, må afspejle, at lederen regner med deres aktive medvirken. Sidst men ikke mindst må lederen vise tillid til sine medarbejdere ved at delegere opgaver og ansvar i et omfang, der modsvarer den enkeltes kompetencer.

- *Fokus på dobbeltfagligheden:* Lederen kan skærpe sin opmærksomhed om de kompetencer, der styrker henholdsvis opgaveløsningen og arbejdspladskulturen. Det kan dels ske i den daglige dialog om og anerkendelse af medarbejdernes indsats, dels når kompetenceudvikling er på dagsordenen i fx udviklingssamtaler og -planer. Endelig er dobbeltfagligheden relevant at tænke ind i forbindelse med rekruttering – se også afsnittet herom på side 25.
- *Understøtte åbne fællesskaber:* Lederen kan bakke op om arbejdspladsens forskellige faglige og sociale fællesskaber. Enten ved aktivt at tage initiativ til eller deltage i dem, eller ved symbolsk at anerkende deres virke. Lederen må også være opmærksom på, at kollegiale cirkler så vidt muligt holdes åbne for nye interesserede deltagere.

» Vores arbejde er blandt andet at passe på medarbejderne, når de ikke husker at passe på sig selv og hinanden.

*Jane Thustrup, leder
Børnehuset Kongeledet
Lolland Kommune*

RUMMELIGE VÆRDIER

Behov for fælles og fleksible spilleregler

En arbejdsplads er nødt til at have en vis mængde fælles værdier og spilleregler for at kunne fungere som et fællesskab, andre kan inkluderes i. Uanset hvor forskelligartet medarbejdergruppen er, må der findes en balance mellem på den ene side, hvad medarbejderne godt kan have forskellige tilgange til, og på den anden side, hvad der definerer arbejdspladsens professionelle spilleregler, som gælder for alle.

Derfor gælder det om at finde en fælles platform af værdier, der samtidig er så fleksibel, at den har plads til individuelle variationer i måderne at tænke og handle på. Denne platform skal i første omgang gøres tydelig for ledere og medarbejdere. I anden omgang skal den holdes levende ved hele tiden at være genstand for dialog om, hvordan værdierne konkret skal forstås i forskellige situationer. Rene "papirværdier" er værdiløse.

De otte arbejdspladser i undersøgelsen formulerer og praktiserer værdier på meget forskellige måder. Det er dog et gennemgående træk, at deres værdier i høj grad handler om, hvordan man omgås hinanden. Og her går især to tæt forbundne værdier igen på næsten alle arbejdspladser – selv om de formulerer og konkretiserer dem forskelligt:

- *Mangfoldighed* – dvs. at se forskellighed som noget værdifuldt
- *Respekt* – dvs. at forvente gensidig respekt mellem mennesker.

Uanset om disse værdier har været nedfældet i et værdigrundlag eller ej, fremhæver såvel ledere som medarbejdere dem som en vigtig del af grundlaget for deres praksis i hverdagen.

” Det skaber en god dynamik, at der både er mænd og kvinder på arbejdspladsen. Vi tænker forskelligt, og kombinationen er god både i det kollegiale samvær og over for borgerne.

*Karen Villesen, områdeleder
Ældrecenteret Kastaniegården
Thisted Kommune*

Bring forskelligheder sammen

"Chancen for at få virkelig overraskende ideer vokser, når mennesker mødes i nye sammenhænge, fx på tværs af faggrupper, uddannelser og geografiske skel. Det skal du udnytte – ikke mindst som leder i stærke fagprofessionelle miljøer.

Innovation handler blandt andet om at slå hul på den indforståede (vane)tænkning, man næsten altid finder i grupper, hvor mange deler baggrund eller arbejdsvilkår: i ældresektoren, jurister indbyrdes, hos overlægegruppen, blandt børnehavepædagoger osv.

Ofte er det først i mødet med en anden tankegang, at gruppen får øje på sin egen – og dermed mulighed for at forholde sig mere frit til egne forestillinger og traditioner. Alle kulturer skal bestøves for at blomstre.

Overvej, når du rekrutterer, om I er blevet lidt for ens."

*Kilde: Væksthus for Ledelse:
Innovation i hverdagen, 2008.*

Mangfoldighed som værdi

De fleste ledere og medarbejdere betragter ikke blot mangfoldigheden som et vilkår, men ser den også som værdifuld og ønskværdig. At se forskellighederne som et positivt vilkår kan skærpe alles blik for de unikke personer, der gemmer sig bag de grovkornede kategorier, vi ofte grupperer hinanden i – kvinde, etnisk minoritet, akademiker, fleksjobber, ung, handicappet osv.

At have mangfoldighed som en værdi indebærer, at man systematisk dyrker medarbejdernes mange forskelligartede kompetencer og vidensfelter – og udnytter samspillet imellem dem. Det er en måde at gøre op med fordomme om, hvad fx "ufaglærte" kan og ikke kan, eller hvordan "en muslimsk kvinde" opfører sig. Som leder og medarbejder forsøger man i stedet at se og udnytte de kompetencer og færdigheder, den enkelte faktisk besidder.

En af begrundelserne for værdien er, at forskellige erfaringer og kompetencer kan inspirere, udfordre og supplere hinanden. En undersøgelse af "innovation i hverdagen" i kommunale institutioner fandt netop, at meget homogene grupper risikerer at forny sig for langsomt. Se også tekstboksen *Bring forskelligheder sammen*.

Respekt som værdi

Gensidig respekt er i højsædet som værdi på samtlige udvalgte arbejdspladser – de fleste steder både på papiret og i praksis.

Det fælles i fortolkningen af denne brede værdi kan koges ned til et princip om at anerkende og værne om andres værdighed. Det vil blandt andet sige behandle dem som ligeværdige samtalepartnere – uanset om man deler deres handlemåder og synspunkter eller ej. Der er nemlig forskel på at respektere folk og at dele deres holdninger.

Ved at give plads til mennesker med synspunkter og handlemåder, der er anderledes end ens egne, viser man respekt. Og man har ret til at forvente selv at blive mødt på samme måde. På den måde er respekten en slags fundamental spilleregulering, hvis man vil skabe en inkluderende kultur på en mangfoldig arbejdsplads.

Beslægtet med respekt er værdier som betænkksomhed, agtelse, hensyn og anerkendelse, der også genfindes på mange af de otte udvalgte arbejdspladser.

Praktiske skridt på vejen

Som leder er der flere ting, man kan gøre for at få rummelige værdier til at være en del af arbejdspladskulturen:



Gode faglige "skænderier" med kollegerne kan være meget lærerige, især når vi er virkelig uenige. Kunsten er at betragte dét som en kilde til fælles inspiration, ikke til uvenskab.

*Michael Rolle, medarbejder
HR og Udvikling
Silkeborg Kommune*

- *Et levende værdiarbejde:* Det er lederens opgave og ansvar at sætte arbejdspladsens værdier på dagsordenen. Det handler ikke så meget om at finde de fine ord som om at have en løbende dialog om, hvad de konkret skal betyde i forskellige situationer. I begge faser af værdiarbejdet er det afgørende at inddrage medarbejderne i processen.
- *Lederen som rollemodel:* Lederen sætter med sin egen praksis en standard for en inkluderende kultur, hvor værdier som fx mangfoldighed og respekt har gode vilkår. Det handler ikke kun om ledelsesstil, men også om at lade værdierne spille en aktiv rolle i hverdagen: i feedback, konflikthåndtering, møder, MUS mv.
- *Blik for kompetencer:* Skal mangfoldigheden udnyttes aktivt i opgaveløsningen, må lederen have en god fornemmelse for, hvad de enkelte medarbejdere kan bidrage med – ud over deres rent formelle kompetencer. Det er samtidig vigtigt at sikre, at også medarbejderne får øje for hinandens færdigheder, så de bedre kan sætte sig selv og hinanden i spil.
- *Rekruttering til mangfoldighed:* Lederen må, når der skal ansættes nye medarbejdere, være opmærksom på, hvordan de vil passe ind i arbejdspladskulturen. Det handler dels om de fælles værdier, dels om den dobbeltfaglighed, som gør medarbejderne gode til at fungere i et samarbejde. Hvis arbejdspladsen desuden satser på at opbygge en medarbejdergruppe, der fx er etnisk eller kønsmæssigt blandet, må lederen og resten af ansættelsesudvalget være i stand til at integrere dette hensyn i et rekrutteringsforløb.

STÆRKE SOCIALE KOMPETENCER

En personlig udfordring

Gode personlige relationer mellem mennesker er den sociale lim i en inkluderende kultur, der kan rumme og udnytte mangfoldigheden. Derfor er lederes og medarbejderes evne til at skabe god personlig kontakt til forskellige mennesker måske den vigtigste kompetence på sådan en arbejdsplads.

For det er mere udfordrende at være forskellige end at være ens, og det kræver noget ekstra at fungere i et mangfoldigt fællesskab. Man ved ikke altid, hvordan de andre tænker, og mangler nogle gange den umiddelbare indforståethed. Man kender måske ikke hinandens evner og kompetencer, men må forholde sig åbent og undersøgende. Og hvis der kommer nye og anderledes medarbejdere ind i en majoritetskultur, kan det tit udfordre flertallets trygge rutiner og vaner. Det udløser let en følelsesmæssig uro, som den enkelte må være i stand til at håndtere.

Inkluderende kompetencer

Stærke sociale kompetencer er kort sagt endnu mere påkrævede på en mangfoldig arbejdsplads end på en mere homogen. De fire sociale kompetencer, der oftest fremhæves på de udvalgte arbejdspladser, er:

- **Anerkendende kommunikation:** Alle har et grundlæggende behov for at blive anerkendt, det vil sige set og hørt på egne præmisser. Det er derfor en vigtig inkluderende kompetence at kunne anerkende andres bidrag til opgaveløsningen og fællesskabet på en præcis og troværdig måde.
- **Social opmærksomhed:** Når vi er socialt opmærksomme, får vi mere at vide om hinanden end det, der bliver sagt. Ofte er det de ikke-sproglige signaler, der fortæller os, at kollegaen ikke har det godt, er særlig glad eller måske tog det, vi lige sagde, ilde op. At kunne opfange den slags kommunikation øger vores muligheder for at skabe en god personlig kontakt. En del af den sociale opmærksomhed er også evnen til at lytte ordentligt og opmærksomt til hinanden.
- **Nysgerrighed:** Det er vigtigt at turde stille spørgsmål til det, man ikke umiddelbart forstår. Det kan være en kollegas faglige prioriteringer, sociale adfærd eller personlige værdier. Spørgsmål, der er stillet nysgerrigt, vil ofte i sig selv virke inkluderende: Spørgeren beder om at blive lukket ind i den andens univers, og den adspurgte får mulighed for at bringe sine holdninger og værdier i spil. Det er den gensidige nysgerrighed, der gør de indbyrdes forskelle synlige og mulige at håndtere konstruktivt.

- **Handlemod:** Mod til at handle trods usikkerhed og tvivl er en helt central kompetence på en mangfoldig arbejdsplads. Det gælder blandt andet modet til at tage uenigheder op, spørge sine kolleger, hvis der er noget, man ikke forstår, sige til (og fra), hvis man føler sig trådt over tæerne osv. I bund og grund handler det om modet til at sætte sig selv i spil – med den sårbarhed, det indebærer.

At mestre disse kompetencer er ikke bare en fordel internt på arbejdspladsen, men også ofte i de borgernære opgaver, hvor man som medarbejdere skal håndtere meget forskellige brugere på en professionel måde. Faktisk tyder erfaringerne fra flere af arbejdspladserne i undersøgelsen på, at det kan fremme en inkluderende arbejdspladskultur, at brugerne er meget forskellige.

Praktiske skridt på vejen

Som leder er der flere ting, man kan gøre for at styrke de inkluderende kompetencer på arbejdspladsen:

- *At påskønne sociale kompetencer:* Bevidstheden om de inkluderende sociale kompetencers store betydning gør det oplagt for lederen at anerkende de medarbejdere, der udøver dem med succes. Det kan være i den løbende feedback, i delegeringen af særlige opgaver – eller i lønforhandlinger.
- *At rekruttere sociale kompetencer:* Som ansvarlig for at rekruttere nye medarbejdere må lederen være klar til at tænke de sociale kompetencer med i den personprofil, man søger efter. Det stiller krav til hele rekrutteringsprocessen – fra jobopslag over udvælgelse af kandidater til jobinterview, eventuelle test mv.

- *At udvikle sociale kompetencer:* Af og til hævdes det, at sociale kompetencer slet ikke kan læres. Det er nok rigtigere at sige, at de er svære at optræne hurtigt. Men man kan godt både skærpe den sociale sans og lære konkrete teknikker inden for fx kommunikation. Måske er den bedste træning simpelthen det daglige arbejde i en inkluderende arbejdspladskultur. Under alle omstændigheder må man som leder overveje, hvordan man bedst udvikler og vedligeholder medarbejdernes sociale kompetencer.
- *At konfrontere uønsket praksis:* At rumme forskelligheder betyder ikke, at alt er tilladt. Som leder må man være klar til at tage affære, hvis en medarbejders praksis ikke kan forenes med arbejdspladsens værdier. Det kan handle om en medarbejder, der slet ikke vil inkluderes i det kollegiale fællesskab, eller omvendt: bliver holdt udenfor af andres ekskluderende praksis. Her må lederen via dialog og/eller sanktioner træde i karakter som garanten for den inkluderende kultur.

” Det er i orden at være uenige – det kan man godt her, uden at nogen taber ansigt. Når vi er faglige, er alt tilladt.

Rikke, konsulent
Etnisk Jobteam
Odense Kommune

INKLUDERENDE

METODER

De otte udvalgte arbejdspladser bruger en bred vifte af metoder og tiltag for at styrke deres evne til at rumme og udnytte mangfoldigheden. Mange af metoderne er velkendte fra den personalepolitiske værktøjskasse, andre er udviklet med specielt fokus på mangfoldighed og inklusion. Det er op til den enkelte arbejdsplads at vælge de metoder, der passer bedst til dens mål, udfordringer og kultur.

Tre metodiske *principper* går dog igen på alle de otte arbejdspladser, der har haft succes med mangfoldighed. De skal derfor kort præsenteres her.

Prioriteret dialog

At få sat ord på såvel forskelligheder som ligheder. At tale sammen om de gevinster og besværligheder, forskelle kan medføre. Det er den røde tråd i arbejdspladsernes arbejde med mangfoldighed. Men hvis samtalen skal virke inkluderende, kræver det, at begge parter lytter for at blive klogere, ikke bare for at få ret.

Det dialogiske princip gælder såvel i dagligdagens uformelle samtaler kollegerne indbyrdes som i det mere formaliserede plenum, fx på personalemøder eller særlige møder om værdier e.l.

Ingen er modstander i dialog, men i praksis kræver metoden alligevel både omtanke og en stram prioritering. Risikoen er, at man ender med at skulle samtale eller holde møde om stort og småt. Det er i høj grad lederens udfordring at søge den rette balance mellem den nødvendige dialog og den mere målrettede handlen.

Inddragelse af alle

Det styrker ens følelse af at være inkluderet, hvis man oplever at bidrage med noget. Til opgaveløsningen, til arbejdspladsens retning og udvikling samt til det kollegiale fællesskab.

Derfor handler mangfoldighed og inklusion i høj grad om at involvere hinanden i dagligdagen. Det er ikke kun et spørgsmål om lederens delegering af opgaver. Lige så vigtig er den kollegiale inddragelse. Som medarbejder føler man sig inkluderet og værdifuld, når kollegerne op søger én for at trække på ens erfaringer og kompetencer. Tilsvarende har man et ansvar for at *lade sig* inddrage, det vil sige være åben og klar til at dele sin viden og kunnen med andre.

Inddragelse og videndeling er bærende principper i mange af de metoder, arbejdspladserne bruger i arbejdet med mangfoldighed.

Anerkendelse i hverdagen

Betydningen af at anerkende hinandens indsats kan næppe overvurderes – slet ikke på arbejdspladser, hvor medarbejderne møder med meget forskellige forudsætninger. Derfor har mange af metoderne til at skabe en inkluderende kultur også anerkendelse i hverdagen som omdrejningspunkt.

Det kan fx være forskellige konkrete måder at markere på, at man bemærker og påskønner en kollegas indsats. En arbejdsplads har en bog liggende fremme til formålet. En anden afholder hvert år en "roserunde", hvor alle medarbejdere skriver tre gode ting om hinanden. På en tredje kan kollegerne i hverdagen give hinanden en tændstik som symbol på anerkendelse af en god gerning.

Det er op til ledere og medarbejdere at drøfte, hvilke former for anerkendelse der vil virke bedst på netop deres arbejdsplads.



Nogle medarbejdere kan ikke fysisk det samme som andre, men så bruger vi alt det andet, de kan. Vi sørger altid for, at den enkeltes personlige kompetencer er i højsædet.

*Robert Lorentzen, områdeleder
Dagtilbud for voksne udviklingshæmmede
Ballerup Kommune*

Fra fem kulturer til én

*Mangfoldighed i Miljøsekretariatet
i Vordingborg Kommune*

Arbejdspladsen kort fortalt

Miljøsekretariatet er ét af fire fagsekretariater i Teknik- og miljøafdelingen i Vordingborg Kommune. Miljøsekretariatet myndighedsbehandler virksomhedsgodkendelser og fører miljøtilsyn med virksomheder og landbrug i kommunen. Desuden varetager sekretariatets 18 medarbejdere en række andre opgaver med tilladelser, vurderinger og tilsyn på miljøområdet.

Som sit erklærede formål har sekretariatet, at virksomheder og borgere i Vordingborg Kommune indretter deres aktiviteter på en miljømæssigt forsvarlig og bæredygtig måde.

Mangfoldighed i praksis

Miljøsekretariatet er en næsten nyslået organisation, grundlagt i januar 2007 i forbindelse med kommunesammenlægningerne og opgaveflytningen fra det gamle amt. Mangfoldigheden i sekretariatet består først og fremmest i de fem forskellige arbejdspladskulturer, der er bragt sammen i en helt ny enhed. Hertil kommer, at medarbejderne i det nye sekretariat har mange forskellige faglige baggrunde – biologer, miljøteknikere, agronomer, geologer, ingeniører og HK'ere – og derfor også forskellige tilgange til, hvordan man bedst løser opgaverne.

Opbygningen af en ny og fælles arbejdspladskultur med plads til alle har været en stor udfordring for både ledelse og medarbejdere. Alle har været opmærksomme på risikoen for, at medarbejderne fagligt og socialt ville søge sammen med deres tidligere kolleger; eller at der ville opstå en kløft mellem en kommunal og en amtslig kultur.

Når det alligevel er lykkedes at gøre medarbejdernes forskellige bagage til en force, kan det blandt andet skyldes, at medarbejderne kom fra så mange forskellige arbejdspladser. For ingen af mindretallene var store og stærke nok til at blive dominerende. Derfor har det været muligt at opbygge en fælles arbejdspladskultur, hvor alle minoriteterne bidrager til et hele, der er større end summen af delene.

"Vi har arbejdet i en meget positiv retning. Vi fokuserer på, at forskellene er en force. Det er den ånd, der ligger over vores afdeling. Det stiller krav til både gamle og nye medarbejdere om at trives i denne mangfoldighed," siger biolog Ivan Hrubenja, der selv er fra Kroatien.

Sådan gør de

- ✘ Fusionsparterne holdt fællesmøder og begyndte at se hinanden, før sammenlægningen var formelt besluttet. De var tidligt bevidste om udfordringen i at skabe en fælles kultur, og kommunen var aktivt med til at gøre denne dialog praktisk mulig.
- ✘ Dialog og inddragelse af medarbejderne er nøgleordene, når sekretariatet sætter sin faglige kurs. Alle er med til at drøfte kvaliteten i ydelserne til borgere og virksomheder. På den måde præger medarbejdernes forskellige viden og perspektiver opgaveløsningen.
- ✘ Personalet gør meget ud af det sociale fællesskab på arbejdspladsen. Der er fx indført en fælles formiddagspause, så man kan få talt med hinanden om stort og småt. Ledelse og medarbejdere har desuden besluttet, at der hvert år skal være mindst tre ikke-faglige arrangementer.
- ✘ Medarbejderne spiller "allemands-skak" på et skakbræt, der står på gangen, så enhver kan trække, når de har tid og lyst. Kollegerne ser sjældent hinanden ved brættet; spillet "lever sit eget liv" som et symbol på, at man har noget sammen.
- ✘ Ved rekrutteringen af nye medarbejdere lægges der vægt på sociale kompetencer og en inkluderende arbejdspladskultur. Det sker ikke kun i jobsamtalen, men allerede i stillingsopslaget, som medarbejderne selv formulerer.
- ✘ Nye medarbejdere modtages ikke blot med en køreklar arbejdsplads og en buket blomster. Også opgaveporteføljen er gjort så klar som muligt, så den nyankomne straks mærker, at der er brug for ham eller hende i det faglige fællesskab.

” Hos os er det en vigtig færdighed at kunne tale med hvem som helst – og det er ikke alle, der mestrer dét. Derfor er vi meget opmærksomme på de personlige egenskaber, når vi ansætter nye medarbejdere. Det faglige kan vi gøre noget ved, men de basale personlige egenskaber kan man sjældent rykke ved, så på dét punkt tager vi ingen chancer.

Mijjochef Peter Møller Kristensen

Vi har valgt ånden i fællesskab

*Mangfoldighed i Etnisk Jobteam
i Odense Kommune*

Arbejdspladsen kort fortalt

Etnisk Jobteam ligger midt i Vollsmose – både kulturelt og geografisk i hjertet af Odense Kommunes integrationsarbejde. Jobteamet er etableret i 2007 som et fireårigt projekt under kommunens social- og arbejdsmarkedsforvaltning og er finansieret af Arbejdsmarkedsstyrelsen.

Jobkonsulenterne i teamet er ansat for at tage hånd om de flygtninge og indvandrere, der har brug for en særlig tæt og målrettet indsats for at komme ind på arbejdsmarkedet. Ved at øge antallet af virksomhedsrettede jobkonsulenter søger kommunen på denne måde at styrke integrationsindsatsen.

Mangfoldighed i praksis

Det er ikke kun jobteamets målgrupper, der har forskellige etniske baggrunde, men også de 20 medarbejdere, der kommer fra syv forskellige lande og tilsammen taler 13 forskellige sprog. "Insider-viden" om andre kulturer er simpelthen en af de kompetencer, teamet er grundlagt på.

Integrationschef Birgitte Maria Vinsten beretter om den gang, hun konstaterede, at en af hendes medarbejdere, Roya, havde et helt andet tag på de nydanske ledige end hendes danske kolleger. Roya kunne agere ud fra en langt større viden, og hun turde gå til de ledige på en helt anden måde. Det var en tilgang, der gav resultater, og som kommunen med Etnisk Jobteam nu har sat i system.

Da Etnisk Jobteam blev etableret i 2007, var det ledelsens ambition at skabe en mangfoldig arbejdsplads, hvor forskelligheden får plads og bliver brugt. Siden har jobteamet via møder, dialog og værdiarbejde formået at bygge en sådan arbejdspladskultur op fra grunden – en proces, medarbejderne har været stærkt involverede i.

"Alle har været med til at ælte dejen, og ved fælles hjælp har vi formet arbejdspladsen. Det har været fantastisk, og vi har lært hinanden at kende både fagligt og personligt," fortæller Halil, der er konsulent.

Medarbejdere og ledere er enige om, at det har været krævende selv at støbe fundamentet til en helt ny arbejdsplads, men også, at det har været tiden og anstrengelserne værd. For alle føler i dag et personligt ejerskab til den strategi og vision, der er lagt for arbejdspladsen.

Der er masser at være uenige om i hverdagen – for trods det fælles fundament er medarbejderne stadig meget forskellige. Men de har lært at tackle forskelle og uenigheder respektfuldt og professionelt. Det vil blandt andet sige, at de ikke tager faglige kontroverser personligt.

Den indbyrdes tone kan være bramfri og ofte humoristisk, men aldrig onskabsfuld eller aggressiv. Generelt taler alle om opgaverne og hinanden i en god ånd. For som Birgitte Maria Vinsten understreger: "Både som medarbejder og leder har man et personligt ansvar for at bidrage til den gode stemning."

Sådan gør de

- ★ Fra starten er medarbejderne blevet involveret i strategiske beslutninger om, hvordan arbejdspladsen og opgaveløsningen skal formes.
- ★ Ledelsen har prioriteret tid til mange dialogmøder, så teamet sammen kunne definere de fælles værdier og rammerne for arbejdet.
- ★ Ledelsen kommunikerer meget åbent; alt meldes ud til medarbejderne, så man undgår myter, utryghed eller sladder på arbejdspladsen. Når ledelsen ikke har klare svar, siger den dét.
- ★ I teamet sonderer man mellem medarbejdernes professionelle rolle og deres private holdninger. Det gør det lettere for alle at rumme både de lediges og kollegernes normer på en respektfuld måde, uanset om de deler dem privat.
- ★ Ledelsen gør en dyd ud af, at medarbejderne arbejder meget på tværs i forskellige konstellationer. Samarbejdet er med til at fremme den videndeling, der er afgørende for at løse integrationsopgaven ordentligt.
- ★ Ledelsen gør sig umage for at skabe rum til og udviklingsmuligheder for den enkelte medarbejder – fx ved hele tiden at sørge for nye opgaver og udfordringer, der passer til den enkeltes udvikling.



Vi har bygget vores egen arbejdspladskultur op fra starten af, der var ikke nogen fastlagt kultur, vi skulle finde en plads i. Vi har selv valgt ånden i fællesskab.

Faruk, konsulent, Etnisk Jobteam

VIDERE MED
MANGFOLDIGHED

Dialog om mangfoldighed

Til hæftet "Når forskelle gør en forskel" hører 12 dialogkort, der kan bruges som afsæt for den fælles refleksion over mangfoldighed på arbejdspladsen - i hele personalegruppen, i team eller i andre fælles fora. Kortene distribueres sammen med hæftet. Ekstra sæt kan downloades fra www.personaleweb.dk/arbejdspladskultur.

Nyttige hjemmesider

KL's hjemmeside om mangfoldighed

Siden giver et godt overblik over forskellige aspekter af arbejdet med ledelse af mangfoldighed. På hjemmesiden kan du blandt andet finde kommunale eksempler til inspiration, link til forskellige værktøjer, statistikker om køn og etnicitet, artikler om de juridiske aspekter af arbejdet med mangfoldighed samt materialerne fra blandt andet partsprojekterne "Flere mænd i omsorgsfag" og "Mangfoldighed i Kommuner og Stat".

www.kl.dk/Fagomrader/Ledelse/Ledelse-af-mangfoldighed

Personaleweb

Her kan du læse om forskellige arbejdspladsers erfaringer, se en film om mangfoldighed og finde forskellige værktøjer, publikationer og andre materialer, som er udarbejdet af KTO og KL i fællesskab.

www.personaleweb.dk/mangfoldighedsledelse

Diversity Lab

Diversity Lab er et stort netværksprojekt, der omfatter private såvel som offentlige virksomheder. Projektet fokuserer på at finde og afprøve værktøjer til at arbejde med mangfoldighed i organisationer. På hjemmesiden kan du læse om de deltagende virksomheder og de forskellige værktøjer.

www.diversitylab.dk

Mangfoldighed.dk

Institut for Menneskerettigheders hjemmeside om mangfoldighed. Her kan du finde et bredt udvalg af eksempler, værktøjer og en masse henvisninger til litteratur om ledelse af mangfoldighed. Her kan du blandt andet læse mere om nedenstående bøger.

www.mangfoldighed.dk

Udvalgte bøger om mangfoldighedsledelse

- Elisabeth Plum, Benedikte Achen, Inger Dræby og Iben Jensen: *Kulturel intelligens*, Børsens Forlag 2007.
- Susanne Nour og Lars Nellemann Thisted (red.): *Mangfoldighed i arbejdslivet – Når vi er lige men ikke ens*, Børsens Forlag og Institut for Menneskerettigheder 2005.
- Steen Hildebrandt og Søren Brandt: *Mangfoldighedsledelse*, Børsens Forlag 2003.
- Benedikte Jacobs, Dorthe Cohn Lützen og Elisabeth Plum: *Mangfoldighed som virksomhedsstrategi. På vej mod den inkluderende organisation*, Gyldendal Uddannelse 2001.

Når forskelle gør en forskel

Mangfoldighed på kommunale arbejdspladser

Hvordan får vi det bedste ud af, at vores medarbejdere er forskellige med hensyn til køn, etnisk baggrund, alder, uddannelse, kompetence, arbejdsevne, livssituation og meget andet?

Det spørgsmål behandles i dette hæfte, der er tænkt som en praktisk hjælp til at gøre mangfoldigheden til en styrke. Hæftet fokuserer især på, hvad arbejdspladskulturen betyder for mulighederne for at rumme og bruge mangfoldigheden.

Hæftet er skrevet til ledere, tillidsrepræsentanter og andre, der engagerer sig i projekter om mangfoldighed. Det kan fx bruges som oplæg til dialog i SU/MED-udvalg, i ledernetværk eller i projektgrupper på arbejdspladsen.

Hæftet er resultat af et samarbejde mellem KL og KTO.