

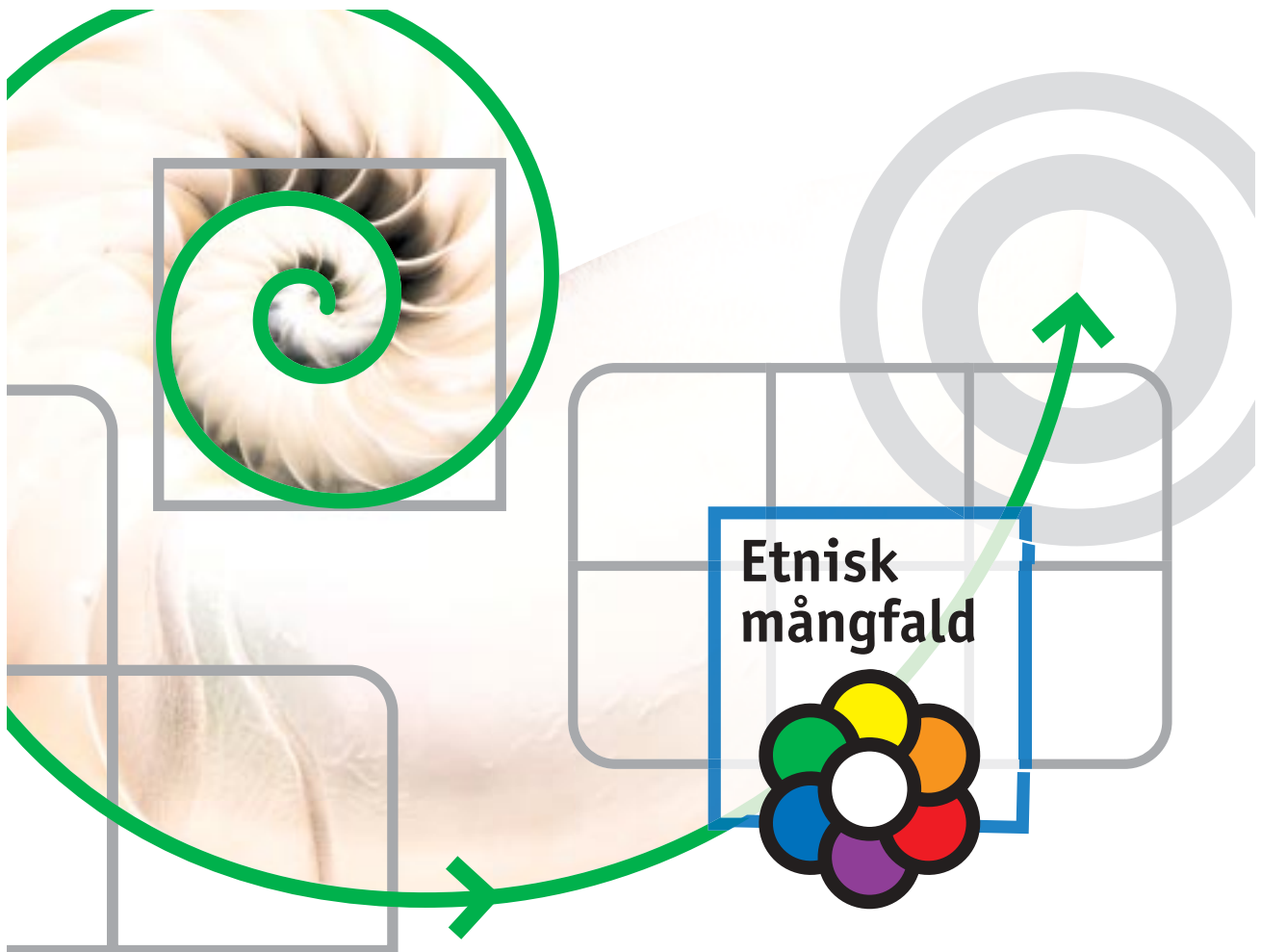


STATENS
KVALITETS- OCH
KOMPETENSRÅD

VERKSAMHETSUTVECKLING 
FÖRVALTNINGSKUNSKAP 
CHEFSUTVECKLING 
KOMPETENSFÖRSÖRJNING 

KUNSKAPS- OCH GENOMFÖRANDESTÖD

Etnisk och kulturell mångfald



KUNSKAPS- OCH GENOMFÖRANDESTÖD

Etnisk och kulturell mångfald

© Statens kvalitets- och kompetensråd

ISBN: 91-97 49 34-8-1

LAYOUT: Grafi

TRYCK: Partner Print AB

Rapporten kan beställas från

Statens kvalitets- och kompetensråd

ADRESS: Box 3117, 103 62 Stockholm

E-POST: kkkr@kkkr.se

www.kkr.se

Innehåll

FÖRORD	7
INLEDNING	9
DEL 1. KUNSKAPER OM ETNISK OCH KULTURELL MÅNGFALD	11
Varför arbeta med mångfald?	11
Arbetskraftsutveckling och demografi	11
Behov och krav hos medborgare och andra intressenter	13
Mångfald – en fråga om demokrati	14
Internationaliseringen	15
Nationell och europeisk diskrimineringslagstiftning	15
Regeringens förvaltningspolitik och integration	17
Modeller, metoder, verktyg, handböcker m.m.	19
Forskning	20
Kunskapslänkar	22
DEL 2. FÖRSLAG TILL ARBETSSÄTT	23
Förslag till arbetsätt för etnisk och kulturell mångfald	23
Koppla mångfaldsarbetet till verksamhets- och kompetensförsörjningsstrategier	24
Skapa engagemang och förutsättningar för mångfaldsarbetet	26
Genomföra nulägesanalys	31
Fastställa kort- och långsiktiga mål	33
Utarbeta verksamhetsstrategier inkluderande etnisk och kulturell mångfald	36

Mångfaldsarbete ur ett kompetensförsörjningsperspektiv	38
Uppmärksamma kundperspektivet	38
Skapa goda arbetsförhållanden	41
Rekrytera	44
Förberedelser inför rekrytering	47
Utformning och annonsering av lediga anställningar	49
Intervju och urval	53
Introduktion och uppföljning	55
Förebygga trakasserier	56
Kompetensutveckla egen personal	58
Chefsförsörjning och chefsutveckling	63
Följa upp, utvärdera och kommunicera resultat	65
DEL 3. LITTERATUR- OCH LÄSTIPS	69

Förord

Det är en stor utmaning att öka andelen personer med utländsk bakgrund i statsförvaltningen. Det handlar i grunden om att upprätthålla en attraktiv och kompetent statsförvaltning – både på kort och lång sikt.

Etnisk och kulturell mångfald är ett av de nio områden som Statens kvalitets- och kompetensråd, KKR, prioriterar i arbetet med statsförvaltningens långsiktiga kompetensförsörjning.

Mångetnisk och mångkulturell kompetens är en viktig förutsättning för att statsförvaltningen ska vara en förvaltning för alla – en förvaltning som har legitimitet genom sin kompetens och som genom sina anställda speglar befolkningssammansättningen i samhället.

KKR väljer att låta ett kompetensförsörjningsperspektiv vara utgångspunkten för mångfaldsarbetet. Det finns också många andra skäl till varför myndigheter och organisationer arbetar med mångfald.

Att öka statsförvaltningens tillgång på mångetnisk kompetens kräver ett strategiskt och systematiskt arbete. Som ett stöd i detta arbete har detta kunskaps- och genomförandestöd om etnisk och kulturell mångfald utarbetats.

Föreliggande skrift är en reviderad version av det material som tidigare legat på KKR:s webbplats och som använts vid mångfaldsseminarier våren 2005.

Skriften har utarbetats med hjälp av *Åsa Helg* och *Marthe Vakoufari* från Sverige 2000-institutet. Projektledare har varit *Bengt Eriksson*, utvecklingsdirektör vid KKR.

Vi hoppas att skriften ska kunna tjäna som en stimulans och en introduktion till ett systematiskt sätt att leda och utveckla verksamheten med ett etniskt och kulturellt perspektiv.

STOCKHOLM I SEPTEMBER 2005

Christer Wadelius

GENERALDIREKTÖR

Inledning

Under senare år har allt fler svenska organisationer – företag såväl som myndigheter, kommuner och andra organisationer – börjat arbeta med mångfald. Arbetsgivare börjar se de konkurrensfördelar och effektivitetsvinster, inte minst kompetensmässiga, som de kan uppnå genom ett strategiskt mångfaldsarbete som syftar till att skapa inkluderande och icke-diskriminerande arbetsplatser. En ökad mångetnisk och mångkulturell kompetens kan bli en av de viktigaste förutsättningarna för att statsförvaltningen ska kunna klara sin långsiktiga kompetensförsörjning. Genom ett strategiskt mångfaldsarbete förbättras myndigheternas förmåga att rekrytera, utveckla och behålla kompetenta medarbetare och förutsättningarna för att bättre kunna ta tillvara medborgarnas och kundernas mångfaldiga behov förstärks. Drygt 60 procent av de svenska myndigheterna uppmärksammar idag frågan och flertalet visar på ett aktivt arbete på området.¹

Etnisk och kulturell mångfald är ett av de nio prioriterade områden som ingår i KKRS modell för strategisk kompetensförsörjning Om betydelsen av strategisk kompetensförsörjning, Statens kvalitets- och kompetensråd 2003.

Att arbeta för mångfald

handlar om att ta tillvara kompetens hos individer, att träna sig att se varje människa som den unika individ hon är. Det handlar därför om att bryta kategoritänkande och skapa icke-diskriminerande arbetsplatser som ger anställda möjlighet till arbete och utveckling efter förmåga, intresse och förutsättningar. Fokus i arbetet med integration och mångfald skall ligga på att ta vara på kompetens – inte på människors etniska tillhörighet.

Arbetsgivarverket informerar 2002-12-16

¹ Statsförvaltningens utveckling. Utdrag ur budgetpropositionen för 2004, Regeringskansliet

Kunskaper om etnisk och kulturell mångfald

Varför arbeta med mångfald?

En viktig ram för statliga myndigheters mångfaldsarbete är regeringsformen och reglerna om förtjänst och skicklighet vid tillsättning av statlig tjänst.

Myndigheternas mångfaldsarbete handlar till stor del om att säkerställa legitimitet inom statsförvaltningen. De grundläggande förvaltningspolitiska värdena demokrati, rättssäkerhet och effektivitet är viktiga utgångspunkter. Så länge en del av befolkningens kompetens inte tas till vara undermineras dessa värden och statsförvaltningen går miste om väsentliga bidrag till verksamhetens utveckling. Några av de pådrivande faktorer som ligger till grund för myndigheternas mångfaldsarbete presenteras i följande avsnitt.

Arbetskraftsutveckling och demografi

Arbetskraftsutveckling och demografi är faktorer som kan komma att påverka svenska myndigheters långsiktiga kompetensförsörjningsstrategier.

Fram till år 2015 kommer drygt en och en halv miljon människor att gå i pension. Detta motsvarar 40 procent av den nuvarande arbetsstyrkan. Aldrig tidigare kommer så många att ha lämnat arbetslivet under så kort period som mellan år 2000–2015.

Staten har idag den i genomsnitt äldsta personalstyrkan på arbetsmarknaden och andelen över 55 år bland de anställda blir allt större de närmaste åren.²

² Prop.2002/3:1 utgiftsområde 2, bilaga 1

Svenska myndigheter kommer att behöva finna nya sätt att tillgodose behovet av kompetenta medarbetare. Ett sätt är att bredda sin rekryteringsbas och nyttja den outnyttjade välutbildade arbetskraft som finns i Sverige idag.

Befolkningsförändringen i Sverige har varit snabb. Efter andra världskriget var andelen utrikes födda cirka 1,5 procent av befolkningen. Idag är drygt en miljon invånare födda i något annat land än sitt nuvarande hemland vilket motsvarar knappt tolv procent av den totala befolkningen. Även ur ett internationellt perspektiv har Sverige på kort tid förvandlats till ett av världens mer mångetniska länder.³

Enligt det svenska Näringsdepartementets prognos från år 2000⁴ kommer antalet personer med utländsk bakgrund att öka de kommande 15 åren. År 2015 kommer 27 procent av befolkningen i arbetsför ålder – mellan 18 och 64 år – att ha utländsk bakgrund.

Det finns en bristande förmåga att värdera och ta tillvara utländsk kompetens på den svenska arbetsmarknaden. Därför finns en begåvningsreserv av arbetslösa eller felaktigt sysselsatta i svenskt arbetsliv. I tidigare undersökningar, som AMS-studien ”Rätt man på fel plats”, har uppskattats att det finns en potential högutbildade på svensk arbetsmarknad på upp mot 10 000 personer som är födda utanför EU/EES.⁵

I regeringens budgetproposition år 2003 uppmanas de statliga arbetsgivarna att öka den etniska och kulturella mångfalden bland de anställda på alla nivåer. En prioriterad fråga för regeringen är en bättre integrering av invandrare i hela arbetslivet. Regeringen anger därför i propositionen att statliga förvaltningen måste föregå med gott exempel.⁶ Även i budgetpropositionen år 2004 betonas att staten som arbetsgivare har ett särskilt ansvar som föredöme.⁷

Stora pensionsavgångar kommer att ske i all offentlig verksamhet under de närmaste åren och behovet att nyrekrytera kommer att vara stort. Samtidigt kommer all rekrytering att ske i en hårdnande

³ Rapport Integration, 2002, Integrationsverket

⁴ ”Alla lika olika – mångfald i arbetslivet”, Näringsdepartementet 2000:69

⁵ ”Rätt man på fel plats – en studie av arbetsmarknaden för utlandsfödda akademiker som invandrat under 1990-talet”, Katarina Berggren & Obukar Omarsson, Arbetsmarknadsstyrelsen, Ura 2001:5, ISSN 1401-0844

⁶ Budgetpropositionen, statliga arbetsgivarfrågor, prop. 2003/04:1 utgiftsområde 2

⁷ Statsförvaltningens utveckling, Utdrag ur budgetpropositionen för 2004, Regeringskansliet

konkurrens. Att klara personalförsörjningen framöver förutsätter att de statliga myndigheterna på ett helt annat sätt än hittills vänder sig till hela befolkningen i sitt rekryteringsarbete och framstår som en attraktiv arbetsgivare för alla, oavsett ursprung.

Behov och krav hos medborgare och andra intressenter

Ytterligare en drivkraft för mångfaldsarbetet är den växande mångfalden bland medborgarna. Det är inte längre enbart svenska exportföretag som behöver kunskap om exempelvis kulturella skillnader. Enligt Statistiska Centralbyråns prognos beräknas var femte person av Sveriges befolkning antingen vara invandrare eller barn till invandrare (scb 2003). Ingen organisation har råd att bortse från att olika grupper av kunder och medborgare kan ha specifika behov och önskemål.

Regeringen skriver också i budgetpropositionen för år 2004 att den anser, att statliga myndigheter skulle vara bättre rustade för dagens och morgondagens medborgarbehov om de hade en större etnisk mångfald bland sina medarbetare.⁸

Många statligt anställda är fortfarande av nordisk härkomst.⁹ Om myndigheterna ska motsvara alla krav på hög kompetens och god service är det viktigt att påskynda arbetet med att utveckla myndigheter som bättre speglar samhällets befolkningssammansättning. Att skapa myndigheter där befolkningen känner igen sig och där myndigheterna tillförs ny kompetens.

Medborgarorienteringen av den statliga förvaltningen har varit en central förvaltningspolitisk fråga sedan 1970-talet. Ansatsen var då som nu att det är för medborgarna och företagen som förvaltningen finns och att det är ur ett sådant perspektiv som förvaltningen bör utvecklas. Det krävs ett målmedvetet förändringsarbete för att medborgarorienteringen ska få fullt genomslag.

Institutioner har ibland en tendens att utgå från sitt eget intresse, vilket kan leda till att offentlig service kan bli organiserad för mycket utifrån strukturen hos leverantören snarare än utifrån användaren.

⁸ Statsförvaltningens utveckling. Utdrag ur budgetpropositionen för 2004. Regeringskansliet

⁹ "Råd för myndigheternas arbete för etnisk mångfald och med mångfaldsplaner", Ombudsmannen mot etnisk diskriminering

Det finns inte heller något sådant som en ”typisk” medborgare. Människans behov och angelägenheter varierar; mellan kvinnor och män, mellan unga och gamla, mellan människor med olika sociala, kulturella eller utbildningsmässiga bakgrunder och mellan människor med olika handikapp.¹⁰

Från och med den 1 april 2000 erkänns dessutom i Sverige vissa nationella minoriteter, nämligen samer, judar, romer, sverigefinnar och tornedalsfinnar. Lagstiftningen ger enskilda rätt att bl.a. använda minoritetsspråken samiska, finska och tornedalsfinska vid kontakter med myndigheter i vissa förvaltningsområden.

En viktig fråga att ställa sig är om myndigheten lever upp till medborgarnas varierande behov och önskemål. Det är viktigt att identifiera individers unika behov och inse att olika grupper av medborgare kan ha specifika behov och önskemål.

Mångfald – en fråga om demokrati

Att säkerställa det demokratiska samhället är ytterligare en anledning till varför statsförvaltningen bör arbeta med mångfald. Den politiska ambitionen är att statsförvaltningen ska spegla Sverige, och därmed också vara föregångare för det mångkulturella Sverige.

I det förvaltningspolitiska handlingsprogrammet¹¹ skrivs att allt arbete i statsförvaltningen ska göras med utgångspunkt i de grundläggande värdena demokrati, rättssäkerhet och effektivitet. De krav som demokratin ställer innebär att förvaltningen ska fullgöra sina uppgifter i enlighet med de beslut som har fattats av riksdag och regering.

Kraven på rättssäkerhet innebär att förvaltningen ska fatta materiellt riktiga beslut på grundval av gällande lagar och andra förordningar samt att enskilda ska ha möjlighet att få sin sak prövad i domstol. Kravet på effektivitet innebär att förvaltningen ska åstadkomma avsedda resultat och uppnå de mål som fastställts av statsmakterna och att detta ska ske kostnadseffektivt. Det är också grundläggande att

¹⁰ Vår förvaltning år 2010 – i globaliseringens spår, rapport från Framtidsprojektet, etapp 2-3. rsv rapport 2000:9

¹¹ ”En förvaltning i demokratins tjänst – ett handlingsprogram”, Regeringens förvaltningspolitiska handlingsprogram

den statliga förvaltningen utvecklar och anpassar sin interna och externa verksamhet till de förändringar som sker i samhället t.ex. globaliseringen och förändringarna i befolkningens sammansättning.

Internationaliseringen

En av de mer genomgripande förändringarna i samhället är internationaliseringen.

Förändringarna i samhället går allt snabbare och det blir allt viktigare för svenska förvaltningar att följa med i samhällsutvecklingen och bereda sig på de framtida förändringarna.

Sveriges medlemskap i Europeiska unionen och anslutningen till den inre marknaden har inordnat den svenska statsförvaltningen i ett delvis nytt system av institutioner, regelverk och procedurer som förändrar villkoren för statsförvaltningens verksamhet. Det påverkar sättet att styra och organisera förvaltningens arbetssätt.

I RSV:s rapport "Vår omvärld 2010" skriver författarna att förvaltningarna har påverkats internt i ganska stor omfattning och EU anses vara en större förändringskraft än till exempel regeringens förvaltningspolitik.¹²

Förvaltningarna får en ny spelplan. Internationaliseringen medför ökat samarbete mellan förvaltningar i olika länder. Det handlar om ett nytt system för informationsutbyte men också om utbyte av erfarenheter där svensk statsförvaltning ställs inför nya frågeställningar och uppgifter – inte minst att på ett effektivt sätt sprida svenska erfarenheter.

En ökad mångkulturell kompetens inom svensk statsförvaltning kan underlätta förvaltningarnas arbete i ett allt mer internationaliserat samhälle.

Nationell och europeisk diskrimineringslagstiftning

En ökad mångkulturell kompetens är en viktig förutsättning för att statliga myndigheter ska kunna klara sin långsiktiga kompetensförsörjning. Dessutom ställer nationell diskrimineringslag-

¹² Vår omvärld år 2010, Rapport från Framtidsprojektet, etapp 1, RSV Rapport 1999:3

stiftning krav på att myndigheterna arbetar aktivt för lika rättigheter och lika möjligheter samt att de arbetar mot diskriminering. Svensk lagstiftning påverkas också av EG-direktiven mot diskriminering.

Lagen om åtgärder mot diskriminering i arbetslivet på grund av etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning

Lagen om åtgärder mot diskriminering i arbetslivet på grund av etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning är avsedd att ge ett skydd för den som utsätts för etnisk diskriminering, direkt eller indirekt, under någon del av rekryteringsprocessen eller anställningen.

Lagen innehåller även ett skydd mot etniska trakasserier på arbetsplatsen och krav på arbetsgivaren att förebygga etnisk diskriminering genom att vidta aktiva åtgärder.

Enligt lagen ska arbetsgivare och arbetstagare samverka för att främja lika rättigheter och lika möjligheter i arbetslivet. Med etnisk tillhörighet avses att någon tillhör en grupp av personer som har samma ras, hudfärg, nationellt eller etniskt ursprung.

Nedan följer en närmare beskrivning av lagens innehåll, inklusive en fördjupning av de krav på aktiva åtgärder som lagen ställer på arbetsgivaren.

Förbudet mot etnisk diskriminering gäller oavsett om avsikten är att diskriminera eller inte. Det innebär att den som anser sig diskriminerad inte behöver bevisa arbetsgivarens syfte. Om den som inte fick jobbet har bättre kvalifikationer än den som anställdes är det istället arbetsgivaren som ska motivera sitt beslut. Skyddet gäller arbetsökande under hela rekryteringsprocessen. Detta gäller när arbetsgivaren tar ut sökande till intervju, kontaktar den sökandes referenter och naturligtvis när själva anställningsbeslutet fattas. Även om ingen anställs överhuvudtaget är arbetsgivaren skyldig att se till att ingen har blivit diskriminerad.

Det är inte heller tillåtet för en arbetsgivare att ställa krav som förefaller neutrala, men som i praktiken ger en person med annat etniskt ursprung ett sämre läge. Detta kallas indirekt diskriminering och kan till exempel gälla krav på brytningsfri svenska, krav på kunskaper från svenskt undervisningsväsende (t.ex. gymnasieengelska) eller krav på svenskt medborgarskap.

I vissa fall gäller emellertid krav på svenskt medborgarskap för

svenska myndigheter. Grundläggande bestämmelser om krav på svenskt medborgarskap finns bland annat i Regeringsformen och i Lagen om offentlig anställning. Kraven på svenskt medborgarskap gäller bland annat åklagare, polis samt för militär anställning.

För mer information om lagstiftningen se www.do.se.

EG-direktiven mot diskriminering

År 2000 antog EU:s ministerråd två direktiv:

ETNISKA DIREKTIVET – ställer krav på ett minimiskydd mot etnisk diskriminering både *i arbetslivet och utanför*

– direktivet (2000/43/EG) om genomförandet av principen om lika-behandling av personer oavsett deras ras eller etniska ursprung.

ARBETSLIVSDIREKTIVET – ställer krav på ett minimiskydd *i arbetslivet* mot diskriminering p.g.a. religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning och ålder

– direktivet (2000/78/EG) om inrättandet av allmän ram för lika-behandling i arbetslivet.

Svensk lagstiftning anpassades till stor del till direktiven den 1 juli 2003.

Diskriminering som tar sikte på skolväsendet och andra utbildningsformer än högskoleutbildning ska snabbtredas. Dessutom finns det en parlamentarisk kommitté, Diskrimineringskommittén (Dir. 2002:11) som har till uppgift att överväga en sammanhållen diskrimineringslagstiftning som omfattar alla eller flertalet diskrimineringsgrunder och samhällsområden. I uppdraget ingår bl.a. att överväga en sammanhållen tillsyn och att lämna förslag till hur bestämmelserna om åldersdiskriminering i EG-direktivet ska genomföras.

Regeringens förvaltningspolitik och integration

Myndigheternas ansvar för integration och etnisk och kulturell mångfald regleras främst i lagar, förordningar, enskilda regeringsbeslut. Utgångspunkten för detta ansvar att införliva de integrationspolitiska målen i sin verksamhet är riksdagens beslut med anledning av regeringens proposition om införande av en integrationspolitik. Där slås det fast att samhällets mångfald bör genomsyra arbetslivet.

Regeringsformen, som talar om att den offentliga makten ska utövas med respekt för alla människors lika värde, ligger som grund för myndigheternas mångfaldsarbete. Myndigheternas ansvar för integrationspolitiken regleras också i verksförordningen som slår fast att verksamheten ska bedrivas författningsenligt och effektivt och att myndigheterna ska beakta de krav som ställs på verksamheten bl.a. när det gäller integrationspolitiken.¹³

I regeringens budgetproposition år 2003 uppmanas de statliga arbetsgivarna att öka den etniska och kulturella mångfalden bland de anställda på alla nivåer. En prioriterad fråga för regeringen är en bättre integrering av invandrare i hela arbetslivet. Regeringen anger därför i propositionen att den statliga förvaltningen måste föregå med gott exempel.¹⁴ Även i budgetpropositionen år 2004 betonas vikten att av staten som arbetsgivare har ett särskilt ansvar som föredöme.¹⁵

Regeringen har också uppdragit åt samtliga myndigheter som lyder direkt under regeringen att upprätta handlingsplaner för att främja etnisk mångfald bland sina anställda. Handlingsplanen ska även avse myndighetens regionala organisation där sådan finns. Handlingsplanen kan om det bedöms lämpligt samordnas med relevanta delar i myndighetens jämställdhetsplan.

Vidare ska de myndigheter som lyder direkt under regeringen och har minst fem anställda enligt uppdrag redovisa i vilken omfattning myndighetens mål för kompetensförsörjningen har uppnåtts. Redovisningen av mål ska i första hand fokusera på personalens åldersstruktur, könsfördelning, rörlighet och myndighetens arbete för att främja etnisk och kulturell mångfald.

¹³ Handlingsplaner för etnisk och kulturell mångfald – ett lämpligt verktyg för att stärka etnisk och kulturell mångfald inom staten? Statskontoret, 2004:18

¹⁴ Budgetpropositionen, statliga arbetsgivarfrågor, prop. 2003/04:1 utgiftsområde 2

¹⁵ Statsförvaltningens utveckling, Utdrag ur budgetpropositionen för 2004, Regeringskansliet

Modeller, metoder, verktyg, handböcker m.m

Nedan presenteras några verktyg som kan användas i det praktiska mångfaldsarbetet.

Etnisk mångfald – en guide om etnisk mångfald i arbetslivet
www.gr.to

Etnisk mångfald i arbetslivet – en film om mångfaldsarbete ur ett etniskt perspektiv
www.gr.to

Framework for Excellence in Equality and Diversity (feed) – en mångfaldsmodell för kvalitetsäkning och uppföljning
www.sverige2000.se

mod (Mångfald och Dialog) – metod för att bekämpa fördomar och främlingsfientlighet
www.mod.nu

Mångfald som personalidé – handbok för multikulturell rekrytering
www.hrcentrum.se

Mät dina fördomar ”Implicit Association Test” – ett verktyg för att mäta fördomar
<https://implicit.harvard.edu/implicit/demo/>

*Råd till arbetsgivare
Underlag för arbetsgivares arbete med aktiva åtgärder*
www.integrationsverket.se

Rekrytera utan att diskriminera – en handbok om rekrytering
www.do.se

Rätt man på rätt plats – en film om mångfald i arbetslivet
www.prevent.se/mangfald

Scener ur ett arbetsliv – en film för att förebygga diskriminering och trakasserier
www.prevent.se

Integration i arbetslivet – interaktiv utbildning
www.ams.se

Forskning

Nedan presenteras några exempel på nationella forskningsinitiativ inom området etnisk och kulturell mångfald i arbetslivet.

Forskargruppen ”Ledning av olikheter” (LEO) är ett samarbete mellan den företagsekonomiska institutionen vid Handelshögskolan vid Göteborgs universitet och institutionen för arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet. Bakgrunden till forskningen är den problematisering som idag pågår på många svenska arbetsplatser, när människor med till synes större olikheter än vi varit vana vid uppträder som kunder/klienter, leverantörer och anställningssökande.

Under åren 2000–2005 bedriver Leo-gruppen forskning inom följande områden:

- Hur utvecklar stora organisationer strategier för hantering av mångfald i vid bemärkelse, och hur försöker de implementera den?
- Hur förändras rekrytering och socialisering när organisationer utvecklas från relativt homogena till relativt heterogena?
- Hur konstrueras identitet i heterogena grupper?
- Hur utvecklas kompetens när olika föreställningar om kompetens och olika grunder för kompetensanvändning möts i ”multikulturella organisationer”?
- Hur förändras arbetsgruppers ledning, lärande, kompetensutveckling, konflikthantering och prestationsutveckling vid heterogenitet vad gäller kön, ålder, etnicitet, professionell och annan bakgrund?
- Hur leder invandrade småföretagare sina företag på andra sätt än sina svenska entreprenörskollegor?

På Arbetslivsinstitutet bedrivs forskningsprogram inom bl.a. mångfaldsområdet. För närvarande pågår programmet ”Mångfaldens praktik” som är ett internationellt jämförande forsknings- och utvecklingsprogram om mångetniskt arbetsliv i omvandling. Syftet är att i dialog med arbetslivets intressenter generera tvärvetenskaplig kunskap för utveckling av framsynta strategier för fungerande mångfald i det multietniska samhället.

Arbetslivsinstitutet bedriver också programmet ”Mångfalds- och antidiskrimineringspolicies” som syftar till att i ett komparativt

perspektiv granska och utvärdera processen kring den nya EU-standard, med avseende på policyinnehåll, lagstiftning och offentlig förvaltning samt processen kring transnationell gränsöverskridande policyutveckling i det civila samhället, med särskilt fokus på Sverige, Nederländerna och Storbritannien.

Arbetslivsinstitutet har också ett utvecklat samarbete med Tema Etnicitet som sedan 1999 bedriver tvärvetenskaplig forskning och forskarutbildning om frågor relaterade till internationell migration och etniska relationer.

Arbetslivsinstitutet har också sjösatt en större forskningssatsning om utsatta grupper i arbetslivet, "Ett arbetsliv för alla", som ska pågå under sex år. Temat kommer att fokusera på de mekanismer och strukturer som definierar personer "in och ut" på arbetsplatser och på arbetsmarknaden. Man kommer även att identifiera goda exempel om inkludering som kan användas på andra arbetsplatser och inom andra organisationer.

Studieförbundet Näringsliv och Samhälle (sns) har startat ett nytt forskningsområde, "sns Arbetsmarknad". Utgångspunkten är att svensk ekonomi står inför många utmaningar som är kopplade just till arbetsmarknaden. Ett av delområdena är "Integration och arbetskraftsförsörjning".

Under 2005 fokuseras på integrationsfrågorna, bl.a:
Diskrimineras utrikes födda i samband med rekrytering? Hur mycket är en utländsk akademisk utbildning värd på den svenska arbetsmarknaden? Hur ser svenska företag på utländska utbildningar? Påverkas inkomster, sysselsättning och bidragsberoende av närhet till andra med samma bakgrund?

Kunskapslänkar

Nedan presenteras några länkar som kan vara användbara i det praktiska mångfaldsarbetet.

Integrationsverket

www.integrationsverket.se

Sverige Mot Rasism

www.sverigemotrasism.nu

Immigrant-institutet

www.immi.se

Arbetslivsinstitutet

www.arbetslivsinstitutet.se

Statens kvalitets- och kompetensråd

www.kkr.se

Prevent

www.prevent.se

Mångfaldsplattformen

www.preventprojekt.com/mangfald/

Institutet för Framtidsstudier

www.framtidsstudier.se

Studieförbundet Näringsliv och Samhälle (SNS)

www.sns.se

Svenska ESF-rådet

www.esf.se

Mångkulturellt Centrum

www.mkc.botkyrka.se

Quick Response

www.quickresponse.nu

Mångfald i arbetslivet

www.mangfald.com

Regeringskansliet

www.regeringen.se

Justitiedepartementet

www.justitie.regeringen.se

Ombudsmannen mot etnisk diskriminering (DO)

www.do.se

Högskoleverket

www.hsv.se

Opportunity News

www.hrsociety.se

Utvecklingsrådet för den statliga sektorn

www.utvecklingsradet.se

Verket för högskoleservice

www.vhs.se

Förslag till arbetsätt

Förslag till arbetsätt för etnisk och kulturell mångfald

Mångetnisk och mångkulturell kompetens är en viktig förutsättning för att statsförvaltningen ska vara en förvaltning för alla – en förvaltning som har legitimitet genom sin kompetens och som genom sina anställda speglar befolkningssammansättningen i samhället. En ökad mångetnisk och mångkulturell kompetens kan också bli en av de viktigaste förutsättningarna för att staten ska kunna klara sin långsiktiga kompetensförsörjning. Statliga myndigheter skulle också stå bättre rustade för dagens och morgondagens medborgarbehov om de hade en större etnisk och kulturell mångfald bland sina medarbetare.

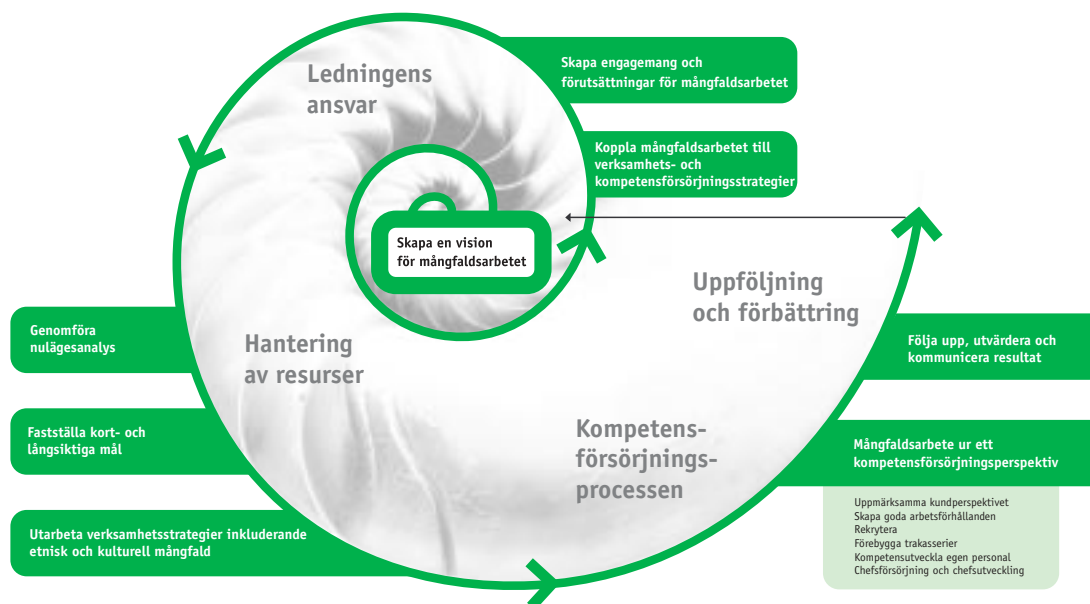
Att öka statsförvaltningens tillgång på mångetnisk kompetens kräver ett strategiskt och systematiskt arbete. Som ett stöd för arbetet har detta kunskaps- och genomförandestöd om etnisk och kulturell mångfald utarbetats.

Följande genomförandestöd beskriver hur en myndighet kan gå tillväga i sitt mångfaldsarbete. Förutom att belysa de viktiga stegen i mångfaldsarbetet ges också stöd i form av frågeställningar. Exempel ges också på hur svenska myndigheter arbetar med mångfald.

Materialet kan anpassas till den egna verksamheten och kan kompletteras med/eller komplettera begrepp, modeller och utvärderingsystem som redan används. Det är viktigt att mångfaldsarbetet inte drivs som ett sidospår. Arbetet kan med fördel synkroniseras med myndighetsprocessen för VP-arbetet.

KKR har utarbetat en självvärderingsmetod för att myndigheterna ska kunna fastställa hur framgångsrikt kompetensförsörjningsarbetet är i den egna verksamheten. Denna metod kan användas i arbetet med etnisk och kulturell mångfald. För mer information se www.kkkkr.se

Arbetet med etnisk och kulturell mångfald kan schematiskt beskrivas på följande sätt:



Koppla mångfaldsarbetet till verksamhets- och kompetensförsörjningsstrategier

Allt fler myndigheter börjar se de konkurrensfördelar och effektivitetsvinster, inte minst kompetensmässiga, som de kan uppnå genom ett strategiskt mångfaldsarbete.

Det är i mångfaldsarbetets inledningsskede viktigt att identifiera vilken nytta mångfalden kan tillföra den egna myndigheten. På vilket sätt kan mångfaldsarbetet bidra till att vi når våra verksamhetsmål? Hur får vi mångfaldsarbetet att bli en naturlig del av vår verksamhetsutveckling och hur kan vårt mångfaldsarbete bidra till att vi klarar vårt framtida kompetensförsörjningsbehov?

För att mångfaldsarbetet ska kunna vara en del av verksamhetsstrategin är det också av vikt att definiera vad man menar med etnisk och kulturell mångfald. Vad innebär det för vår myndighet att arbeta med etnisk och kulturell mångfald?

Att diskutera:

- Hur definierar vi begreppet etnisk och kulturell mångfald och hur definierar vi vårt mångfaldsarbete?
- Vilka är våra verksamhetsmässiga skäl till att arbeta med mångfald?
- Hur kan mångfaldsarbetet bidra till att vi klarar vårt framtida kompetensförsörjningsbehov?
- Hur kan vi kommunicera nyttan med mångfald till våra medarbetare?

Känner vi igen oss?

- Vår myndighet har en skriftlig, kommunicerad och förankrad definition av begreppet kulturell och etnisk mångfald och vad det innebär att arbeta med mångfald
- Vår myndighet har gjort en tydlig koppling mellan mångfaldsarbetet och vår myndighets verksamhetsstrategi

Hur Vägverket kopplar mångfaldsarbetet till sin verksamhet

Vägverket ska bedriva ett aktivt mångfaldsarbete för att:

- öka den inre effektiviteten genom att utnyttja den kreativitet som uppstår i heterogent sammansatta grupper
- öka den yttre effektiviteten i vår verksamhet genom att ta bättre hänsyn till alla olika kategorier av medborgare, deras behov och förutsättningar
- underlätta kompetensförsörjningen på lång sikt genom att skapa förutsättningar för att ta tillvara de outnyttjade resurser som finns, såväl inom organisationen som ute i samhället
- främja lika behandling och minska riskerna för diskriminering

Mångfald inbyggt i arbetsmiljöplanen hos Statens kärnkraftsinspektion (SKI)

Statens kärnkraftsinspektion (SKI) har ingen separat handlingsplan för etnisk mångfald utan frågorna finns inbyggda i arbetsmiljöplanen som gäller även för t.ex. jämställdhetsfrågor. Arbetsmiljöplanen grundar sig på en personalenkät som vänder sig till samtliga medarbetare och som genomförs vart tredje år.

Skapa engagemang och förutsättningar för mångfaldsarbetet

För att lyckas med mångfaldsarbetet krävs engagemang och delaktighet från chefer och medarbetare inom myndigheten. En viktig aspekt i mångfaldsarbetet är att fundera över hur detta engagemang kan skapas och hur vi kan skapa förståelse för att mångfaldsarbetet är en viktig del i vår verksamhetsplanering och i vår strategiska kompetensförsörjning.

Riktlinjer kan behövas som stöd i mångfaldsarbetet. Många organisationer upprättar exempelvis en mångfaldspolicy för att ge de nödvändiga riktlinjerna. En mångfaldspolicy ger en bra grund för att informera och skapa delaktighet hos alla medarbetare om mångfaldsarbetet. Mångfald kan också integreras med myndighetens övriga strategidokument. Beaktas etnisk och kulturell mångfald i exempelvis arbetsmiljö-, kompetensförsörjnings- och kvalitetspolicies?

Alla medarbetare bör informeras om myndighetens vision och policy och det är av vikt att fundera över formerna för den fortlöpande informationen. En bra samverkan med de fackliga organisationerna kan göra arbetet effektivt. Särskilt viktigt är det att ansvariga chefer, arbetsledare och fackliga förtroendevalda har god kännedom om och arbetar i enlighet med vision och policy.

Ska mångfaldsarbetet lyckas måste det också ges förutsättningar. Myndigheters mångfaldsarbete bör vara en del av organisationens ordinarie verksamhet. Det innebär att myndighetschef och myndighetsledning har samma ansvar för detta arbete som för andra delar av verksamheten. Ledningen har till uppgift att se till att ansvar och befogenheter för mångfaldsarbetet är definierade, dokumenterade och kommunicerade inom organisationen. En fråga är hur mång-

faldsarbetet ska organiseras. Går det att dra nytta av den organisation som redan finns för annat utvecklingsarbete, t.ex. arbetsmiljöarbete?

En förutsättning för mångfaldsarbetet är också att ha identifierat behovet av och tillhandahåller resurser för att införa och underhålla mångfaldsarbetet. Att främja den etniska och kulturella mångfalden är ett förändringsarbete som ska ske inom myndigheten och ett förändringsarbete kräver alltid resurser.

Att diskutera:

- Hur kan vi skapa engagemang och delaktighet i mångfaldsarbetet?
- Hur ser vi till att vår myndighets mångfald av erfarenheter och kompetens kommer till användning i förändringsarbetet?
- Hur kan vi utveckla riktlinjer (t.ex. mångfaldspolicy) för vårt mångfaldsarbete?
- Hur ska vi organisera vårt mångfaldsarbete?
- Hur fördelar vi ansvar och befogenheter och hur säkerställer vi att ansvar och befogenheter efterlevs?
- Hur identifierar vi behovet av resurser för vårt mångfaldsarbete och säkerställer att resurser finns tillgängliga?

Känner vi igen oss?

- Alla medarbetare och berörda intressenter har förståelse för att mångfaldsarbetet är en viktig del i vår verksamhetsplanering och i vår strategiska kompetensförsörjning
- Vår myndighet arbetar för att skapa engagemang och delaktighet i mångfaldsarbetet
- Vår myndighet har skriftliga, kommunicerade och förankrade riktlinjer för mångfaldsarbetet (t.ex. mångfaldspolicy)
- Vår myndighet följer kontinuerligt upp sina riktlinjer (t.ex. mångfaldspolicy)
- Ansvar och befogenheter för mångfaldsarbetet är definierade, dokumenterade och kommunicerade inom myndigheten
- Vår myndighet har identifierat behovet av och tillhandahåller resurser för att införa och underhålla mångfaldsarbetet

Dialogseminarier om mångfald hos Länsarbetsnämnden i Stockholms län

På Länsarbetsnämnden i Stockholms län har genomförts ett antal dialogseminarier, som omfattat minst en timme, på samtliga arbetsplatser inom Länsarbetsnämnden i Stockholms län. Syftet med dialogseminarierna har varit att skapa delaktighet och engagemang hos samtliga medarbetare och att belysa synliga och osynliga strukturer (internt och externt) för att finna förbättringsområden för mångfaldsarbetet.

Seminarierna inleddes med en genomgång om vad mångfald innebär och varför Länsarbetsnämnden i Stockholms län arbetar med mångfald.

Deltagarna fick därefter arbeta i mindre grupper kring följande frågeställningar:

- Exempel på synliga och osynliga strukturer i det externa mångfaldsarbetet
- Exempel på synliga och osynliga strukturer i det interna mångfaldsarbetet
- Förbättringsområden

Policy – Arbetsmarknadsverket

En av arbetsmarknadspolitikens huvuduppgifter är att motverka en könsuppdelad arbetsmarknad och på andra sätt bidra till ökad jämställdhet mellan kvinnor och män samt till ökad mångfald i arbetslivet.

Integrations- och antidiskrimineringsarbetet inom Arbetsmarknadsverket har två inriktningar:

- Tillvarata kompetens och respektera olikheter, i vår arbetsmarknadspolitiska verksamhet och i rollen som arbetsgivare, oavsett kön, etnicitet, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder.
- Förebygga och motverka diskriminering, i vår arbetsmarknadspolitiska verksamhet och i rollen som arbetsgivare, på grund av kön, etnicitet, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder.

I den arbetsmarknadspolitiska verksamheten handlar det om att tillvarata kompetens, respektera olikheter, motverka och förebygga diskriminering inom verksamhetsgrenarna:

- Matchning
- Utbildning
- Aktivering

I rollen som arbetsgivare handlar det om att tillvarata kompetens, respektera olikheter, motverka och förebygga diskriminering när det gäller:

- ledarskap och medarbetare,
- utbildning och kompetensutveckling,
- arbetsförhållande och arbetsmiljö,
- rekrytering och befordran,
- löner och förmåner.

Mångfaldsråd och mångfaldsambassadörer hos Länsstyrelsen

Mångfaldsrådets övergripande uppgifter är att vara rådgivande i Länsstyrelsens mångfaldsarbete och stimulera till aktiviteter inom mångfaldsområdet.

Detta innebär:

- att fungera som remissinstans avseende Länsstyrelsens mångfaldsplan och andra principiella frågor rörande mångfald
- att stödja och stimulera mångfaldsambassadörernas arbete
- att ansvara för den årliga uppföljningen enligt FEED
- att kunna ta initiativ till frågor rörande mångfaldsaspekter i Länsstyrelsens verksamheter, samt
- att i övrigt bistå ledningen i frågor som den hänskjuter till rådet

Mångfaldsrådet består av en ordförande och sju ledamöter varav två från de fackliga organisationerna, en från utvecklingsavdelningen och två från personalavdelningen. Ordförande är en av Länsstyrelsens avdelningschefer. Personalavdelningens ledamöter svarar för beredningen av ärenden till rådet.

Rådets ledamöter förordnas på ett eller två år och utses av länsledningen efter förslag från Centrala samverkansgruppen. Rådet rapporterar direkt till Länsstyrelsens ledningsgrupp.

Mångfaldsambassadörerna har som främsta uppgift att vara katalysatorer och konsulter i mångfaldsfrågor. Vissa har också varit handledare till Länsstyrelsens mångfaldspraktikanter. Olika utbildningsinsatser, studiebesök och föreläsningar genomförs för att ge ambassadörerna stöd, legitimitet och status att föra temadiskussioner om mångfald på sina avdelningar.

Mångfaldsnätverk hos Banverket

Banverket har bildat ett nätverk bestående av en representant från varje enhet. Dessutom ingår representanter från fackförbund och personalenhet. Nätverket träffas fyra gånger per år men därutöver kan teknik i form av telefoni och e-post användas vid ytterligare behov av kontakt.

Nätverket har följande uppgifter:

- att upprätta en årlig mångfaldsplan
- att initiera åtgärder för att öka mångfalden inom Banverket
- att kartlägga olika aspekter av mångfald inom Banverket
- att följa upp och analysera uppsatta mål årligen
- att sprida kunskap om mångfald inom Banverket
- att systematisera mångfaldsarbetet
- att stödja varandra

Genomföra nulägesanalys

Om mångfaldsarbetet ska vara en del av myndigheternas verksamhetsplanering och kompetensförsörjningsstrategier är det viktigt att sätta mångfaldsmål som är baserade på fakta och som har en tydlig koppling till myndigheternas verksamhets- och kompetensförsörjningsmål. Framtidsstudier, demografiska studier, medborgaranalys och omvärldsanalys bör vara naturliga inslag i myndigheternas planeringsarbete. Dessa studier kan på ett fruktbart sätt kompletteras med den etniska och kulturella aspekten och även användas för att underlätta arbetet med etnisk och kulturell mångfald.

Myndigheten kanske behöver identifiera vilka etniska grupper som finns i befolkningen inom myndighetens verksamhetsområde, och som den har eller inte har kontakt med. Dessutom behövs kanske en identifikation av vilka förändringar av befolkningssammansättningen som har skett under den senaste perioden och vilka förändringar som förutses under en kommande period.

I arbetet med nulägesanalysen kan också ingå undersökningar för att ringa in medarbetarnas attityder liksom stämningen inom organisationen som helhet. Upplever medarbetarna att de arbetar i en inkluderande arbetsorganisation?

Kund- och brukarundersökningar kan ge svar på hur kunder och medborgare ser på myndigheten ur ett mångfaldsperspektiv. Lever organisationen upp till medborgarnas varierande behov och önskemål?

Att diskutera

- Vad bör ingå i en nulägesanalys och varför?
- Vem/vilka ska samla in informationen?
- Ska externa resurser användas och i så fall i vilken utsträckning?
- Hur ska nulägesanalysen genomföras?
- Vilken omfattning ska nulägesanalysen ha?
- Hur informerar vi våra medarbetare och andra intressenter om den planerade nulägesanalysen och om varför den är nödvändig?
- Hur kommunicerar vi resultaten till våra medarbetare och andra intressenter?

Känner vi igen oss?

- En nulägesanalys ligger till grund för vår myndighets mångfaldsarbete

Lönesättning och etnisk tillhörighet – en studie inom Kriminalvården

Inom Kriminalvården har genomförts en studie på fyra myndigheter för att utreda om nyanställda med utomnordisk bakgrund har lägre lön än nyanställda med nordisk bakgrund, eller om löneskillnader i större utsträckning kan förklaras av andra faktorer, som ålder och kön. Studien syftade också till att utreda orsaker till eventuella skillnader i lönesättning mellan nyanställda med utomnordisk bakgrund och nyanställda med nordisk bakgrund.

På grund av att studien var begränsad både vad gäller antalet myndigheter och svarsfrekvens på enkäterna, samt att studien bara gäller nyanställda under år 2001, så kan man inte dra några övergripande slutsatser för hela kriminalvården i Sverige. Studien ger ändå en fingervisning om lönesituationen för nyanställda med utomnordisk bakgrund och kan användas som underlag för fortsatt reflektion kring etnisk mångfald och arbetssituationen för medarbetare med utomnordisk bakgrund i kriminalvården.

Medarbetarenkät hos Banverket

En enkätundersökning som omfattade alla anställda har genomförts inom Banverket. Frågorna handlade bl.a. om kulturell bakgrund och om det förekommer etniska trakasserier på arbetsplatserna. Då frågan om etnisk härkomst i enkäten är frivillig finns det inget exakt värde. Idag uppgår antalet anställda med utländsk bakgrund till 6 procent.

Utvärdering av arbetssituationen inom Kriminalvårdsorganisationen för anställda med utländsk bakgrund

Utvecklingsrådet för den statliga sektorn initierade projektet ”Etnisk mångfald i kriminalvården”. Som försöksmyndighet ingick kriminalvården i projektet, en statsförvaltning som speglar Sverige. Målet var att personer med utländsk bakgrund skulle få lika möjligheter att arbeta i kriminalvården oberoende av etnisk och kulturell bakgrund. Kriminalvården har sedan 1998 arbetat med att öka antalet anställda med utomnordisk bakgrund.

En studie har bl.a. genomförts med syfte att undersöka hur anställda med utländsk bakgrund upplever att arbeta inom kriminalvården. Undersökningen baserades på fyra temaområden:

- Arbetsklimat och stöd
- Kunskap och kompetens
- Allmänna råd om mångfaldsarbete
- Upplevelser av kriminalvården som arbetsgivare

Fastställa kort- och långsiktiga mål

För att mångfaldsarbetet ska bli framgångsrikt fordras konkreta mål. Det är därför viktigt att fråga sig hur framgången ska mätas och hur målen ska följas upp. Dessutom är det viktigt att målen kopplas till myndighetens verksamhets- och kompetensförsörjningsstrategier och till de behov som har identifierats i en nulägesanalys.

Ledningen måste också skapa förutsättningar för varje medarbetare att förstå betydelsen av myndighetens mångfaldsmål och sitt eget bidrag till att målen uppnås.

Såväl kvalitativa som kvantitativa mål kan sättas. Exempel på mål för arbetet med att skapa en inkluderande och icke-diskriminerande organisation är bl.a:

- Arbetsförhållandena inom vår myndighet ska lämpa sig för alla medarbetare, oberoende av etnisk tillhörighet
- Myndighetens medarbetare ska uppleva att de arbetar i en inkluderande organisation

- Myndighetens ledning, arbetsledare och övriga medarbetare ska ha tillräckliga kunskaper om etnisk mångfald, etnisk diskriminering och etniska trakasserier samt om aktiva åtgärder mot diskriminering
- Etniska trakasserier ska inte förekomma på vår arbetsplats
- Vår rekryteringsprocess ska vara fri från diskriminerande strukturer
- Vår kompetensutveckling och chefsutveckling ska vara icke-diskriminerande och objektiv
- Löneskillnader på grund av etnisk tillhörighet ska inte förekomma

Redan i arbetet med att formulera målen kan det vara lämpligt att fundera över hur de ska följas upp. Om myndigheten har som mål att medarbetarna ska uppleva att de arbetar i en inkluderande organisation, hur följs det upp att målet verkligen har nåtts? Kan redan befintliga medarbetarenkäter kompletteras? Behövs kompletterande intervjuer eller fokusgrupper?

Om myndigheten har som mål att rekryteringsprocessen ska vara fri från diskriminerande strukturer, hur följs det upp att detta mål har nåtts? Kan metoder användas som att intervjua arbetssökande om upplevelsen av t.ex. intervjusituationen? Eller kan processanalys användas som verktyg i uppföljningsarbetet? Det finns en mängd uppföljningsmetoder och det viktiga är att finna de mest lämpliga och effektiva för den egna myndigheten.

Viktigt att tänka på i målformuleringsarbetet är bl.a:

- Hur kopplar vi våra mångfaldsmål till verksamhetsstrategier och kompetensförsörjningsplaner?
- Vad identifierades i nulägesanalysen? Vilka är våra styrkor och våra förbättringsområden?
- Vilka är de prioriterade mål vi bör sätta för att nå vår mångfaldsvision och klara vår verksamhet och kompetensförsörjning? Långsiktigt och kortsiktigt?
- Har vi förutsättningar för att nå de uppsatta målen? Resurser, organisation m.m.?
- Hur ska vi följa upp våra mångfaldsmål? Vilka är de mest effektiva metoderna?

- Vem/vilka har ansvar för att målen följs upp?
- Hur kommer resultatet av uppföljningen att kommuniceras med ledningen?

Att diskutera:

- Vad är lämpliga indikatorer på mångfaldsframgång för vår myndighet?
- Hur kan vi följa upp våra mångfaldsmål?
- Hur kan vi skapa förutsättningar för att varje medarbetare ska förstå betydelsen av våra mångfaldsmål och sitt eget bidrag för att nå dessa mål?

Känner vi igen oss?

- Vår myndighet har upprättat långsiktiga och kortsiktiga mål för mångfaldsarbetet

Långsiktigt mål för mångfaldsarbetet hos Vägverket

- Sammansättningen av Vägverkets personal ska så långt som möjligt spegla den sammansättning som finns inom Sveriges befolkning i arbetsför ålder
- Ingen medarbetare i eller arbetssökande till Vägverket ska utsättas för kränkande särbehandling, trakasserier eller repressalier. Inte heller ska någon medborgare i sin kontakt med Vägverkets myndighetsutövning riskera sådan behandling
- I vår verksamhet skall vi ta hänsyn till olika medborgares specifika förutsättningar, önskemål och krav. Speciellt gäller detta kvinnor, barn och funktionshindrade

Mål för integrations- och antidiskrimineringsarbetet hos Arbetsmarknadsverket

- Arbetsmarknadsverkets personalsammansättning ska spegla den regionala demografiska utvecklingen bland befolkningen i samhället
- Arbetsmarknadsverket har en nolltolerans när det gäller diskriminering i utförandet av den arbetsmarknadspolitiska verksamheten och i rollen som arbetsgivare
- Samtliga anställda inom Arbetsmarknadsverket ska ha god kännedom om gällande diskrimineringslagsstiftning, som följs upp i enlighet med respektive myndighets handlingsplan
- På samtliga myndigheter inom Arbetsmarknadsverket ska det finnas sakkunniga personer med fördjupade kunskaper inom arbetsområdena integration och antidiskriminering med koppling till både den arbetsmarknadspolitiska verksamheten och i rollen som arbetsgivare

Utarbeta verksamhetsstrategier inkluderande etnisk och kulturell mångfald

I ledningens ansvar för verksamhetsutveckling ligger även att utarbeta strategier för ökad mångfald. Hur utarbetar ledningen en mångfaldsplan som bidrar till att myndigheten når sina verksamhetsmål och klarar sin långsiktiga kompetensförsörjning? Hur utarbetas en mångfaldsplan som bidrar till att myndigheten blir en attraktiv arbetsplats för alla medarbetare?

Regeringen har också uppdragit åt samtliga myndigheter som lyder direkt under regeringen att upprätta handlingsplaner för att främja etnisk mångfald bland sina anställda. Handlingsplanen ska även avse myndighetens regionala organisation där sådan finns. Handlingsplanen kan om det bedöms lämpligt samordnas med relevanta delar i myndighetens jämställdhetsplan.

Vidare ska de myndigheter som lyder direkt under regeringen och har minst fem anställda enligt uppdrag redovisa i vilken omfattning myndighetens mål för kompetensförsörjningen har uppnåtts. Redovisningen av mål ska i första hand fokusera på personalens åldersstruktur, könsfördelning, rörlighet och myndighetens arbete för att främja etnisk och kulturell mångfald.

Att diskutera:

- Vilka strategier ska vi välja för att nå våra mångfaldsmål?
- Hur för vi in strategier och aktiviteter i en mångfaldsplan?
- Vem/vilka ska utarbeta mångfaldsplanen?
- Hur kan vi förmedla mångfaldsplanen till alla medarbetare och övriga intressenter?
- Hur ska vi följa upp och förbättra vår mångfaldsplan?

Känner vi igen oss?

- Vår myndighet har utarbetat strategier för mångfaldsarbetet och har upprättat en mångfaldsplan
- Strategier och mångfaldsplan är kommunicerade och förankrade hos medarbetarna
- Strategier och mångfaldsplan följs upp och revideras regelbundet

Strategierna för ett mångfaldsarbete kan bestå av olika områden och metoderna kan variera utifrån varje enskild myndighets unika förutsättningar och behov.

De insatser som genomförs kan också ses ur ett *arbetsgivarpolitiskt perspektiv* och ur ett *verksamhetsmässigt perspektiv*. Med ett arbetsgivarpolitiskt perspektiv används åtgärder som relaterar till organisationens utformning som rekrytering, interna arbetsförhållanden, ledarskap m.m. Åtgärderna kan ses som interna.

Med ett verksamhetsmässigt perspektiv används åtgärder som relaterar till verksamhetens genomförande, såsom hänsyn till integrationspolitiska aspekter i utförandet av verksamheten. Åtgärderna kan ses som externa.¹⁶

Lagen om åtgärder mot diskriminering i arbetslivet på grund av etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning ställer också krav på att alla arbetsgivare ska bedriva ett målinriktat arbete för att främja lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen. Åtgärderna ska ske inom områdena arbetsförhållanden, etniska och religiösa trakasserier samt rekrytering.

Mångfaldsarbete ur ett kompetensförsörjningsperspektiv

I följande avsnitt beskrivs praktiskt arbete med några av de områden som kan ingå i en myndighets strategi för etnisk och kulturell mångfald i ett kompetensförsörjningsperspektiv. De områden som tas upp är:

- *Uppmärksamma kundperspektivet*
- *Skapa goda arbetsförhållanden*
- *Förebygga trakasserier*
- *Rekrytera*
- *Kompetensutveckla egen personal*
- *Chefsförsörjning och chefsutveckling*

Uppmärksamma kundperspektivet

Dagens myndigheter verkar i en alltmer mångkulturell miljö där kunder, medborgare, leverantörer och anställda har olika nationell, etnisk och kulturell bakgrund. Framgång beror i allt högre grad på förmågan att på bästa sätt utnyttja den inneboende potentialen hos denna mångfald av erfarenheter.

Exempel på initiativ kan vara att genomföra kundundersökningar för att identifiera om det föreligger specifika behov och önskemål hos vissa kundgrupper. Ytterligare exempel på initiativ kan vara att se över sin externa kommunikation. Kan språkbruk förenklas och kan

¹⁶ Handlingsplaner för etnisk och kulturell mångfald – ett lämpligt verktyg för att stärka etnisk och kulturell mångfald inom staten? Statskontoret 2004:18

det finnas behov av översättningar till olika språk? Myndighetens syn på mångfald och information om dess mångfaldsarbete kan förmedlas till externa intressenter via exempelvis hemsida och andra medier.

Myndigheter som visar en fördjupad förståelse för medborgarnas önskemål och behov kommer troligtvis att ha bättre förutsättningar att klara sina verksamheter. Om mångfalden och kunskapen om mångfald ökar inom myndigheten så blir det lättare att anpassa tjänster och service till en mångfaldig kundbas. Med anställda av olika nationalitet, ålder, kön, värderingar och bakgrund blir det enklare att effektivt analysera medborgarnas önskemål, behov och livsstil.

Viktiga frågor att ställa sig:

- Använder vi idag mångfalden bland våra medarbetare när vi löser våra uppgifter eller utvecklar våra produkter och tjänster?
- Ser vi till de varierande behov och önskemål som finns bland våra mångfaldiga kunder?
- Hur kan vi bäst möta våra kunders varierande behov och önskemål?
- Hur ser vår kundsegmentering ut idag?
- Anpassar vi vår kommunikation till mångfalden bland kunderna?
- Använder vi mångfalden bland våra medarbetare i kommunikationsarbetet?
- Hur kan vi anpassa vår kommunikation och information så att vi möter våra mångfaldiga kunders varierande behov och önskemål?

Att diskutera:

- Hur kan vi arbeta för att leva upp till de varierande behov och önskemål som våra kunder har?
- Hur kan vi använda mångfalden bland våra medarbetare i arbetet med att förbättra kundnyttan?

Känner vi igen oss:

- Vår myndighet arbetar för att leva upp till de varierande behov och önskemål som kunderna har, idag och i framtiden
- Vår myndighet använder mångfalden bland våra medarbetare i arbetet med att förbättra kundnyttan

Världskulturmuseet är ett nytt statligt museum som öppnade i slutet av 2004. I museets uppdrag ingår att ge perspektiv på globala frågor, både samtida och historiskt, genom utställningar, debatter, föreläsningar, teater, musik och annan kulturverksamhet.

Museet har som mål att nå en ny och bredare publik, med fokus på mångfald. För att lyckas med detta arbetar Världskulturmuseet aktivt för att skapa en verksamhet som tilltalar fler målgrupper än traditionella museibesökare och som bidrar till en positiv samhällsutveckling.

Ett exempel är Equalprojektet *Advantage Göteborg – Världskulturer i fokus*, ett EU-finansierat partnerskapsprojekt med syfte att motverka diskrimineringen på arbetsmarknaden för göteborgare från länderna på Afrikas horn. Genom samverkan mellan olika aktörer, Göteborg Stad, Arbetsförmedlingen, Västra Götalandsregionen, Internationella företagareföreningen (IFS) och Näringslivsgruppen inom Göteborg & Co, gavs möjlighet till individanpassade handlingsplaner för att öppna vägarna till jobb eller utbildning.

Världskulturmuseets roll i projektet var att agera som plattform för diskussioner om kulturarv, erfarenheter, identiteter, självbilder och framtidsdrömmar. Deltagarnas berättelser ingår i utställningen *Horisonter – röster från ett globalt Afrika* som visas i museet till och med 2006.

Mångkulturåret 2006

Regeringen har utlyst år 2006 till mångkulturår för att peka på betydelsen av att så många som möjligt får höras, synas och närvara i kulturen och i samhället.

Syftet med Mångkulturåret 2006 är att på ett bestående sätt öka alla invånares möjligheter att delta i kulturlivet och att skapa ett samspel mellan olika kulturtraditioner. Syftet är också att skapa incitament för att offentligt finansierade kulturverksamheter på ett tydligt sätt speglar och införlivar den etniska och kulturella mångfald som finns i dagens Sverige.

Verksamheter och institutioner är välkomna att agera inom ramen för Mångkulturåret och mer information kan fås från Kommittén för samordning av Mångkulturåret 2006.

Skapa goda arbetsförhållanden

Mångfaldsarbete handlar om att skapa en inkluderande arbetsplats där alla medarbetare, oavsett etnisk och kulturell bakgrund, trivs och väljer att stanna kvar. För att kunna konkurrera om kompetens krävs att myndigheterna gör sig kända för att vara inkluderande arbetsorganisationer där medarbetare ges möjligheter att utvecklas utifrån sin potential och där ingen diskrimineras på grund av etnisk, kulturell eller annan bakgrund.

Lagen kräver också att varje arbetsgivare ser till att arbetsförhållandena utformas så att alla arbetstagare oberoende av etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning ska kunna ha möjlighet att utföra arbetet på arbetsplatsen. En arbetsplats ska vara uppbyggd så att den fungerar väl för alla anställda.

Exempel på initiativ kan vara att se över sin arbetsorganisation, arbetsplatser, semester- och andra ledighetstider och försöka anpassa dem till skilda önskemål eller krav. En dialog kan föras med de anställda för att undersöka om de har särskilda behov som kan föranleda åtgärder för att anpassa arbetsplatsen. Mål bör också formuleras för hur arbetsplatsen ska förbättras.

Några frågor att ställa sig är bl.a:

- Vet vi om våra medarbetare upplever att de arbetar i en inkluderande organisation?
- Tar våra arbetsförhållanden hänsyn till skillnader i medarbetarnas trosbekännelse t.ex. när det gäller tillgång till alternativ lunchmat eller förläggning av ledighet i samband med andra religiösa högtider än traditionella svenska?
- Är vår tekniska utrustning lämplig för alla våra medarbetare?
- Är våra kontorsmöbler anpassade för alla våra medarbetare?
- Finns manualer och säkerhetsbestämmelser på olika språk?
- Har vi varningstexter med symboler?
- Har vi en policy gällande religiös klädsel och/eller religiös utövning?

Medarbetarna själva har ofta förslag och idéer kring vad som kan förbättras. Genom medarbetarenkäter, intervjuer, fokusgrupper m.m. kan förslag samlas in. Utvecklingssamtal är ytterligare en metod som kan användas för att fastställa enskilda medarbetares behov och önskemål.

Regler om information, förhandlingsskyldighet eller samverkan enligt medbestämmandelagen eller samverkans- och utvecklingsavtal kan vara tillämpliga också för mångfaldsarbetet. Om det saknas fackliga organisationer på arbetsplatsen kan andra samverkansformer med de anställda användas. En grupp kan bildas som består av ett tvärsnitt av arbetsplatsens olika yrkesgrupper.

Att diskutera:

- Vet vi om våra medarbetare upplever att de arbetar i en inkluderande myndighet? Om inte, hur kan vi kartlägga?
- Vad kan vi göra för att skapa en inkluderande organisation?
- Hur kan vi säkerställa att vi lever upp till gällande diskrimineringslagstiftning?

Känner vi igen oss?

- Vår myndighet vet i vilken omfattning medarbetarna upplever sig arbeta i en inkluderande organisation
- Vår myndighet har strategier för hur vi ska bli en inkluderande myndighet
- Vår myndighet säkerställer att vi lever upp till gällande diskrimineringslagstiftning

Policy avseende religiösa attribut hos Försvarmakten

” I UniR FM (Uniformsreglementet för försvarmakten) medges generellt avsteg att bära turban, kippa eller huvudduk under militär huvudbonad men ej att ersätta denna. Vid tillfällen då militär huvudbonad ej bäres, t.ex. inomhus bäres turban, kippa eller huvudduk. Inga avsteg görs från säkerhetskraven. Huvudbonaderna skall ej utformas som militär persedel. Tveksamma fall ska avgöras av HKV (Högkvarteret)”.

Policy avseende religiös utövning hos Försvarsmakten

Försvarsmakten har utarbetat en policy avseende religiös utövning. Fyra områden har belysts: nämligen mat, bönen/kulten, ledigheten och integriteten. Aktuella frågor som förbanden kan ställas inför och som också kan vara relevanta för andra arbetsgivare utifrån ett mångfaldsperspektiv är bl.a:

- Vilka religiösa högtider kan ledighet beviljas för?
- Skall en värnpliktig som är trosbekännare till en annan religion än den kristna få ledigt vid kristna högtider som t.ex. jul och påsk?
- Inom vissa religioner firar man nyår vid annan tidpunkt. Skall dessa få ledigt för att fira nyår både enligt kristen och annan tideräkning?
- Hur långt skall man sträcka sig för att tillgodose värnpliktigas krav på att praktisera sin religion under värnpliktstjänstgöring?
- Kan en enkät genomföras i samband med inryckning för att klarlägga vilka religiösa högtider de värnpliktiga har för avsikt att söka ledigt för?
- Kan vissa behållas i tjänst över t.ex. jul, nyår och påsk (beredskaps-tjänstgöring) så att fler värnpliktiga kan få fira dessa högtider?
- Enligt paragraf 8:4 får den värnpliktige ingen ledighetsresa för att fira religiösa högtider. Rättvisa? Exempelvis byte högtid mot högtid.
- Hur hantera tjänstledighet för att besöka sjuka släktingar, närvara vid dop, bröllop, begravningar m.m.?

Medarbetarenkät hos Statens Institutionsstyrelse för att följa upp arbetsmiljön utifrån etniskt perspektiv

Statens Institutionsstyrelse använder sin årliga medarbetarenkät för att följa upp medarbetarnas upplevelse av arbetsmiljön. Styrelsen använder här bakgrundsvariablerna kön, ålder och kulturell bakgrund för att identifiera om det förekommer några skillnader mellan dessa grupper av medarbetare. När det gäller kulturell bakgrund görs uppdelningen:

- Svensk
- Nordisk exklusive svensk
- Europeisk exklusive nordisk
- Utomeuropeisk

Enkäten besvaras anonymt och skillnader i svar mellan olika grupper avseende de olika bakgrundsfaktorerna redovisas av anonymitetsskäl endast för hela myndigheten och inte för enskilda enheter.

Följande frågeställningar har inkluderats i enkäten för att fastställa om det förekommer etniska trakasserier:

Har du på din arbetsplats någon gång under de senaste 12-månaderna varit utsatt för trakasserier som har samband med din etniska tillhörighet?

Ja Nej

Vem eller vilka trakasserade dig? Fler alternativ kan markeras!

Chef Arbetskamrat/er Klient/elev

Rekrytera

Rekryteringsprocessen är en viktig del i arbetet med att säkra kompetensförsörjningen. Möjligheterna att säkra framtida kompetensbehov och att finna de bästa medarbetarna ökar om arbetsgivaren breddar sin rekryteringsbas. En medveten rekrytering ställer krav på styrning, ledning och kontroll av hela processen. Risken är annars stor att fastna i gamla rutiner och få samma personal- och kompetenssammansättning som tidigare och på det sättet bibehåller gamla mönster för segregering och arbetssätt.

Regeringsformen understryker att reglerna vid tillsättning av statliga tjänster ska ske på sakliga grunder såsom förtjänst och skicklighet.

Att se över sin annonsering av lediga anställningar kan vara en del i arbetet med att förbättra sin rekryteringsprocess. En översyn kan också behövas av gällande övriga delar av rekryteringsprocessen. Exempel på initiativ som kan skapa förutsättningar för ökad mångfald är att:

- upprätta relevanta kravprofiler som verkligen säkrar internationell kunskap, språk- och kulturkunnande,
- bryta vanemässiga beteenden vid urval bland ansökningar,
- skapa förutsättningar för en så objektiv anställningsintervju som möjligt

Lagen om åtgärder mot diskriminering i arbetslivet på grund av etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning kräver att varje arbetsgivare sprider information om att det finns ett ledigt arbete till personer med olika etnisk bakgrund. Det övergripande målet är att alla arbetssökande ska bedömas efter sina individuella förutsättningar utan ovidkommande hänsyn till etnisk eller religiös tillhörighet. Att bli anställd för vad man kan och inte för vem man är.

Att diskutera:

- Hur kan vi kartlägga och se över vår rekryteringsprocess?
- Hur kan vi göra vår rekryteringsprocess, för såväl chefer som medarbetare, objektiv och icke-diskriminerande?
- Hur säkerställer vi att vi lever upp till gällande diskrimineringslagstiftning?
- Hur definierar vi skicklighet i rekryteringsarbetet?

Känner vi igen oss?

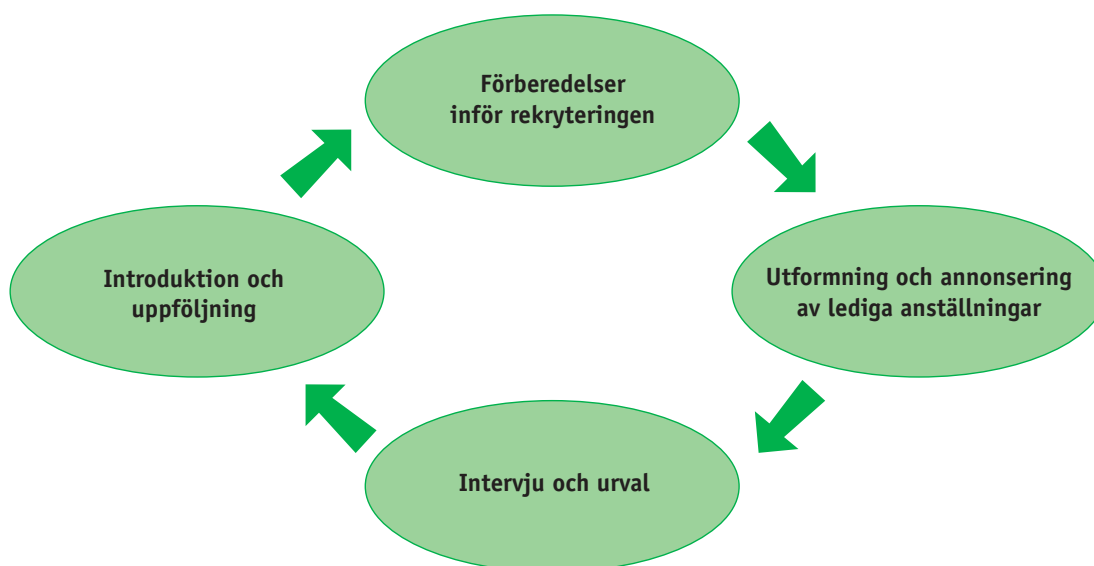
- Vår myndighet har kartlagt rekryteringsprocessen
- Vår myndighet rekryterar inte "blåkopior".
- Vår myndighet arbetar för att säkerställa en objektiv och icke-diskriminerande rekryteringsprocess för såväl chefer som för medarbetare
- Vår myndighet lever upp till gällande diskrimineringslagstiftning

Högre praktisk förvaltningsutbildning

Stockholms universitet och Statens kvalitets- och kompetensråd har initierat en ny förvaltningsutbildning för bland annat invandrade akademiker, med sikte på arbete som tjänstemän inom staten. Bakgrunden är att statsförvaltningen behöver nya kompetenta medarbetare med särskild utländsk språk- och kulturkompetens. Det första programmet startade vid Stockholms universitet i början av 2005 och är en ettårig utbildning (40 poäng) med inriktning på statlig förvaltning som inkluderar 10 veckor praktik på en myndighet.

Rekryteringsinstrumentet är en av de viktigare åtgärderna för att få till stånd en etniskt och kulturellt mångfaldigt sammansatt personalstyrka. Då rekryteringsprocessen består av en kedja av initiativ från rekryteringsförberedelser till introduktion av den nyanställda har rekryteringskapitlet delats upp i fyra delar nämligen:

- *Förberedelser inför rekrytering*
- *Utformning och utannonsering av lediga anställningar*
- *Intervju och urval*
- *Uppföljning och introduktion*



Förberedelser inför rekrytering

Det är en god investering att noggrant förbereda sin rekrytering. Ställer omvärldsförändringar nya krav på myndigheten och hur påverkar detta den aktuella anställningen? Har vi idag få sökande med utländsk bakgrund och vad kan vi göra för att förändra detta?

En del av förberedelsearbetet är att göra en beskrivning av arbetsuppgifterna. Det är viktigt att tänka på att arbetsbeskrivningen inte innehåller onödiga och omotiverade villkor eller krav. Det kan verka självklart men det är lätt hänt att ställa upp onödiga krav som utesluter vissa grupper av människor.

Kravprofilen är en beskrivning av vilken kompetens som behövs för att utföra arbetet. Ett brett och väl definierat kompetensbegrepp gör det möjligt att se hur mångfaldsaspekterna kan bli viktiga komponenter i den sammantagna kompetensen. Eftersom det är den lediga anställningen som är utgångspunkten för att beskriva kompetenskraven är det viktigt att inte identifiera kompetensen med utgångspunkt från den person som tidigare haft tjänsten.

För att underlätta rekryteringen och säkerställa en objektiv och icke-diskriminerande rekryteringsprocess kan myndigheten utarbeta mallar som stöd i rekryteringsarbetet. Exempel på detta kan vara intervjuguiden, referenstagningsprotokoll, bedömningsöversikter, handledning om hur utländska examina ska värderas m.m.

Exempel på frågor att ställa sig:

- Har vi idag få sökande med t.ex. utländsk bakgrund? Varför/varför inte? Vad sänder vi ut för signaler?
- Hur ser omvärlden ut idag och imorgon, vilka förändringar har skett och vilka kan vi förvänta oss framöver?
- Innebär förändringarna i omvärlden att nya/andra krav ställs på verksamheten och den aktuella befattningen? I så fall vilka? Hur påverkar det arbetsuppgifterna?
- Vilka är de verkliga kompetenskraven och hur kan vi utarbeta en relevant kravspecifikation för anställningen?
- Vilket stöd har vi i vårt rekryteringsarbete, tas mångfald i beaktande i vår rekryteringspolicy och i rekryteringsmanualer?

- Har vår rekryteringspersonal nödvändig kompetens för att säkerställa en objektiv och icke-diskriminerande rekrytering?

Förslag till verksamhetsanalys och kravprofil

”Vi rekommenderar att man gör en gemensam skriftlig mall för analys och kravprofil, för att säkra icke-diskriminering och för att kunna följa upp och spara tid. Mallen kan exempelvis innehålla nedanstående moment.

- *Myndighetens/avdelningens/enhetens åtaganden på kort och lång sikt*
Inled med att identifiera de krav och behov som myndighetens uppdragsgivare och kunder har på kort och lång sikt och bryt ned till avdelnings-/enhetsnivå. Fundera även på vilket kunnande som behöver tillföras för att klara kommande förändringar, exempelvis god skriftlig engelska eller specifika språkkunskaper.
- *Specificerade krav från styrdokument och handlingsplaner* om ökad mångfald, icke-diskriminering, diversity management, kommande arbetskraftsbrist och samhällsansvar inbegrips. Vad bör särskilt beaktas på den aktuella avdelningen/enheten?
- *Avdelningens/enhetens situation och utvecklingsbehov.* Beskriv personalgruppens arbetsklimat och kultur, styrkor och svagheter. Vad behöver tillföras av socialt beteende och färdigheter för att göra verksamheten ännu bättre?
- *Resultatförväntningar på individnivå.* Kravprofilen bör ta sin utgångspunkt i de önskvärda effekterna eller resultatförväntningarna, nedbrutna till individnivå. Vad ska den nya befattningshavaren ha åstadkommit de följande två till fyra åren?
- *Arbetsuppgifter och ansvarsområden.* Med definierade resultatkrav brukar det vara lätt att formulera de arbets- och arbetsuppgifter som individen skall utföra.
- *Kompetensprofil* – utbildning, erfarenheter, fallenheter, färdigheter och personliga egenskaper. Vilka kompetenser bör personen ha med sig och vilka är kritiskt avgörande för att lyckas”.

Utdrag ur ”Kan man gå från fåfald till mångfald genom att rekrytera på rätt sätt? – en studie om rekrytering och urval vid några statliga myndigheter”, Integrationsverket.

Utformning och annonsering av lediga anställningar

När annonser utformas är det viktigt att tänka på att de är formulerade så att arbetsuppgifter och nödvändiga eller önskvärda kompetenskrav klart och tydligt framgår. En grundlig kravanalys underlättar arbetet med att formulera en annonstext. Viktigt att fundera över är om annonsen sänder ut rätt signaler. Är den begränsande eller tilltalar den alla tänkbara sökanden?

Det är viktigt att ge en exakt beskrivning vid utannonsering av tjänsten. Många gånger målas en ”idealbild” upp som kan avskräcka sökanden. Platsannonserna kan också utformas så att underrepresenterade grupper uppmuntras att söka annonserade arbeten. I platsannonser kan exempelvis bilder användas med en mångfald av personer med olika etnisk bakgrund och det kan anges på olika sätt att myndigheten eftersträvar en etnisk och kulturell mångfald.

Det kan också vara av vikt att fundera över vilka ord och begrepp som används vid annonseringen. Man bör exempelvis tänka sig för innan vanligt förekommande ”modeord” används. Ett exempel är ”social kompetens” som är ett begrepp som har fått ökande betydelse i samband med rekrytering. Det handlar i grunden om sociala färdigheter men kravet på social kompetens kan bli än mer besvärande för arbetssökande med utländsk bakgrund då det ofta finns ett underförstått element av ”svenskhet” inbyggd som dessa arbetssökande inte antas ha (Knocke & Hertzberg 2000).

Ju fler personer som får kännedom om ett ledigförklarat arbete, desto mer breddas rekryteringsunderlaget. Finns det alternativ eller komplement till traditionell annonsering som kan användas för att nå personer med annan etnisk bakgrund än svensk? Ett exempel är att annonsera i gratistidningar för att nå personer som inte har en svensk morgontidning eller personer som åker kommunalt. Om man vill nå personer med någon speciell kompetens kan en annons i intresseorganisationers medier vara ett bra komplement.

Exempel på frågor att ställa sig:

- Hur kan vi utforma annonsen så att arbetsuppgifter och nödvändiga eller önskvärda kompetenskrav klart och tydligt framgår?
- Krävs färdigheter och egenskaper som saknar samband med det lediga arbetet?
- Kan vi förändra våra annonser så att vi uppmuntrar personer med olika etnisk tillhörighet att söka?
- Kan vi undvika begrepp som kan definieras och tolkas på många olika sätt?
- Kan vi undvika formuleringar som får ett jobb att förefalla mer passande för t.ex. personer av ena könet, med viss etnisk tillhörighet eller utan funktionshinder?
- Är vi tydliga med att tala om vilka uppgifter vi vill ha med i ansökan?
- Om språkkunskaper och erfarenheter av andra kulturer är en fördel i arbetet, hur kan vi förmedla detta?
- Vilka rekryteringskanaler använder vi oss av idag? Kan vi använda oss av alternativa rekryteringskanaler som exempelvis intresseorganisationer, bibliotek och gratistidningar?
- Kan vi öka våra möjligheter att rekrytera mångfaldigt om vi inbjuder till särskilda informationsmöten eller om vi besöker olika organisationer, föreningar, skolor m.m.?

Alternativa rekryteringskanaler för att öka mångfalden hos Försvarmakten

Sedan år 2001 bedriver försvarmakten Lumpenprojektet. Den övergripande målsättningen med detta projekt är att ungdomar ska känna till Lumpen som samhällsföreteelse och se denna som en attraktiv möjlighet för individen.

Lumpenprojektet har sedan år 2003 ägnat särskild uppmärksamhet åt målgruppen ungdomar med invandrarbakgrund. Projektet har bl.a. identifierat ett antal förebilder som lyftes fram i media under 2003 och en diskussionsgrupp på Lunarstorm tog upp ämnet att göra lumpen som invandrare.

För att väcka intresse och engagemang bland målgruppen anser man att det är viktigt att kunna möta delar av målgruppen fysiskt, som en integrerad del av redan befintliga evenemang. Försvarmakten använder sig därför av evenemang som Rinkebyfestivalen, Hammar-kullekarnevalen, Göteborgskalaset, Malmöfestivalen m.m. för att sprida budskapet om att lumpen är en möjlighet för alla.

Alternativa rekryteringskanaler för att öka mångfalden på Polishögskolan

När polisen informerar om antagning till polishögskolan har rekryteringskampanjer riktats främst till målgrupperna kvinnor och personer med annan etnisk och kulturell bakgrund än svensk. Detta har skett bl.a. genom annonsering i tidningar riktade till dessa grupper, samarbete med fotbollsföreningen Assyriska, radioreklam på persiska, information på iranska föreningens hemsida och genom informationsträffar runt om i Sverige. Riktad annonsering har genomförts i syfte att få homosexuella att känna sig välkomna inom/till polisen.

Polisen bedömer att kampanjerna har lett till att en ökad andel kvinnor och personer med annan etnisk och kulturell bakgrund än svensk har sökt till polisutbildningen. Polismyndigheterna har haft nytta av nya polisers bakgrundskunskaper, bl.a. som tolk och för verksamhetsanalyser.

Intervju och urval

Vid intervjun kan det vara en fördel att använda sig av ett färdigställt manus som är uppdaterat och speciellt anpassat för den utannonserade tjänsten och där dokumentation sker utifrån en genomtänkt standard. För att slippa utesluta personer av fel anledning kan det också vara bra att vara minst två personer vid intervjun som gör bedömningen var för sig. Intervjuarna bör vara väl förberedda och ha väl fördelade ansvarsområden under intervjun. Det kan också vara bra att tänka på att använda ett begripligt språk och att berätta för den sökande varför man tänker ställa vissa frågor och även uppmana den sökande att säga till om något känns kränkande.

För att öka säkerheten i urvalet används olika metoder. Förutom intervjuer är t.ex. test av olika slag och referenstagning vanligt. Det är inte oviktigt att tänka på val av urvalsmetod då metoderna kan ha en inbyggd snedvridning som exempelvis missgynnar personer från andra kulturer. Det kan också vara svårt för personer med begränsad yrkeserfarenhet att hitta referenspersoner och det kan då vara till hjälp att vara kreativ när det gäller att hitta referenser. Istället för en

före detta arbetsgivare kan man kanske ta kontakt med arbetsförmedlare/yrkesvägledare eller andra personer som kan ge referenser.

Viktigt är att dokumentera rekryteringsprocessen och en god idé för kontinuerligt lärande kan vara att intervjuarna efter avslutad intervju utvärderar inte bara sin syn på kandidaten, utan även sin egen insats och själva intervjuprocessen.

En alternativ modell för rekrytering som blivit alltmer utbredd framförallt i Europa innebär en matchning av person och organisation. Grundtanken här är att samspelet mellan organisation och sökande under rekryteringsprocessen leder till att den bäst lämpade personen får jobbet. Rekryteringen syftar inte alltid primärt till att hitta en person till en i förväg bestämd arbetsuppgift utan att hitta en person som bidrar till utvecklingen eller kompletterar de andra i en arbetsgrupp.¹⁷

Exempel på frågor att ställa sig:

- Är alla frågor som ställs under intervjuerna objektiva och relevanta för kraven i det sökta arbetet?
- Är rekryterna medvetna om att de kan missbedöma den arbetsökandes klädsel, uppträdande och kroppsspråk?
- På vilket sätt bedömer vi den sökandes samlade kvalifikationer utifrån vår kravspecifikation?
- Dokumenterar vi alla uppgifter som är av avgörande betydelse för urval och beslut
- Har vi en utarbetad mall för hur meriterna ska värderas?
- Värderar vi utländsk examen och arbetserfarenhet från andra länder efter samma måttstock som motsvarande svenska meriter?
- Vilka urvalstester använder vi?

¹⁷ Retorik och praktik i rekryteringsprocessen, W Knocke, I-B Drejhammar, L Gonäs, K Isaksson, Arbetsliv i omvandling 2003:4, Arbetslivsinstitutet

Fler sökande får komma till intervju (Lisebergsmodellen) hos Kriminalvårdsverket

Vissa regioner inom Kriminalvårdsverket använder sig av den så kallade "Lisebergsmodellen" vid rekrytering. Metoden går ut på att ett stort antal sökande får komma på en första informationsträff där de sökande får reda på vad som förväntas av dem och vad de kan förvänta sig av arbetsgivaren. Ca 15 procent av dem som väljs ut att delta på informationsträff och första intervju har en annan etnisk bakgrund än svensk. På varje träff deltar ca 5–6 sökande. Dessa går därefter vidare till en intervju som pågår i ca 15 minuter. Därefter görs ett urval och de sökande kallas till en andra intervju. På detta vis uppnås att betydligt fler sökande får komma på intervju än när det traditionella tillvägagångssättet används där en bråkdel sökande kallas till intervju.

Pliktverket granskar urvalsmetoder

Pliktverket gör en översyn av sin rekrytering för att undersöka om urvalsmetoder är diskriminerande mot kvinnor eller mot personer med utländsk bakgrund. Verket genomför bl.a. en översyn av psykologiska manualer, inskrivningsprov, muskelprover och konditionsprov.

Exempelvis testas arbetsprov på rullmatta på kvinnliga prövanden. Syftet med försöket är att utröna om detta kan vara ett komplement till nuvarande arbetsprov och mätning av muskelstyrka. Resultaten får utvisa om det i fortsättningen kan ersätta någon av de fysiska testerna (arbetsprov, muskelstyrka) för kvinnliga antagningsprövanden.

Statens kärnkraftsinspektion (SKI) avidentifierar meritsammanställning

Sedan några år tillbaka avidentifierar SKI den meritsammanställning som görs över inkomna ansökningar. Sammanställningen som lämnas till rekryteringsansvarig chef redovisar bara den sökandes utbildning och arbetslivserfarenhet. Utifrån meritsammanställningen beslutar ansvarig chef vilka sökande som ska kallas till intervju.

Värdering av utländska högskoleutbildningar

En del organisationer vänder sig till Högskoleverkets internationella enhet när det är svårt att värdera utländska högskoleutbildningar eller om man vill veta vad de innehåller. Högskoleverket har till uppgift att bedöma utländsk högskoleutbildning och att ge information om erkännande av utländska utbildningar. Högskoleverket fungerar också som informationscenter för ömsesidigt erkännande av akademiska studier inom EU och ger också information om de generella EG-direktiven.

Motsvarande hjälp för utbildningar på gymnasienivå, eller utbildningar som ger behörighet till högskolestudier, kan fås från Verket för högskoleservice www.vhs.se

Introduktion och uppföljning

En väl fungerande introduktion är viktig för alla nya på en arbetsplats men den kan av flera skäl bli ännu viktig om den nyanställde kommer från ett annat land/kultur med andra traditioner i arbetslivet. Det kan vara svårt för såväl redan anställda som för den nyanställde om man inte förstår varför man missuppfattar varandra eller inte förstår vissa koder, formella och informella.

Arbetsorganisation och arbetsledning på svenska arbetsplatser kan skilja sig från det som gäller i andra länder. Det är inte alltid lätt för en nyanländ invandrare att omedelbart förstå hur svenska arbetsplatser och det sociala samspelet fungerar.

Introduktion av nyanställda kan göras på många olika sätt. Oavsett innehåll och utformning är det viktigt att introduktionen är planerad vilket exempelvis kan innebära att nödvändig tid anslås för introduktionen och att personer runt introduktionsförfarandet förbereds.

Att börja på ett nytt jobb kan vara en kulturkrock för vem som helst, oavsett bakgrund. Mentorerna eller handledarna för den nyanställde kan ge ”personlig” hjälp med råd och förtydliganden. En regelbunden utvärdering av introduktionsprogrammet bör ske för att säkerställa att introduktionen fungerar på det sätt som den är tänkt.

Det är emellertid inte enbart introduktionen som bör följas upp utan det är viktigt att rekryteringsprocessen i sin helhet kontinuerligt följs upp och kvalitetssäkras. Uppföljningen kan exempelvis göras

genom enkäter som skickas ut till alla som sökt arbete för att följa upp om rekryteringen upplevts som positiv och icke-diskriminerande. Enkäter kan också skickas till rekryteringsansvariga efter varje rekryteringstillfälle för att följa upp hur rekryteringen gått till. Oavsett metod är det viktigt att följa upp och utvärdera rekryteringsåtgärderna med jämna mellanrum för att se om beslutade åtgärder verkligen genomförts och fått önskade effekter.

Exempel på frågor att ställa sig:

- Har vi ett introduktionsprogram för våra medarbetare?
- Har vi kontaktpersoner med syfte att stödja våra nyanställda?
- Hur kan vi följa upp och säkerställa att vår rekryteringsprocess är objektiv och icke-diskriminerande?

Förebygga trakasserier

Sexuella trakasserier och trakasserier som har samband med etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning eller sexuell läggning och funktionshinder liksom kränkande särbehandling – mobbning – är alla olika former av beteenden som kränker en anställds integritet. Det är varje myndighets ansvar som arbetsgivare att förebygga och förhindra sådana trakasserier.

Exempel på aktiviteter som myndigheten kan genomföra är t.ex. att upprätta en policy i vilken det klart framgår att trakasserier på arbetsplatsen inte accepteras och vilka arbetsrättsliga åtgärder som kan bli aktuella om trakasserier förekommer. Myndigheten kan också utforma rutiner och utse ansvariga inom företagsledning och på olika arbetsställen för att förebygga, förhindra eller ta hand om trakasserier. Det är också av vikt att utbilda ledning, arbetsledare, personal och fackliga företrädare så att de lär sig känna igen och identifiera trakasserier. Några frågor som kan vara viktiga att ställa sig är bl.a

- Har vi en tydlig policy som slår fast att etniska trakasserier och diskriminering inte tolereras?
- Hur kan vi arbeta för att främja ett gott arbetsklimat och positiva attityder?

- Hur kan vi arbeta systematiskt och effektivt för att motverka etniska trakasserier och diskriminering?
- Har vi en handlingsplan som ger exempel på hur etniska trakasserier kan förebyggas och rutiner om trakasserier ändå förekommer?
- Har vi utbildat arbetsledare och chefer i att upptäcka förekomsten av etniska trakasserier och hur en anmälan om etniska trakasserier handläggs?
- Har vi informerat om att affischer med rasistiska motiv, pamfletter eller klotter med rasistiskt innehåll inte accepteras på arbetsplatsen?
- Har vi informerat om att till synes oskyldiga yttranden kan utgöra trakasserier om den drabbade gjort klart att han eller hon uppfattar yttrandet som kränkande?
- Har vi klargjort att en handling, som isolerad framstår som harmlös, när den upprepas kan övergå till att bli trakasserande?
- Har vi kartlagt om medarbetarna upplever etniska trakasserier på sin arbetsplats?

Exempel på trakasserier som har samband med etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning

- Nedsättande tilltal som syftar på personens ursprung t.ex. svartskalle, blatte, svenne eller tattare
- Bilder med kränkande eller rasistiskt innehåll
- Lappar, meddelanden eller e-post med kränkande eller rasistiskt innehåll
- Utestängning ur kamratskapet på arbetsplatsen, t.ex. vid raster, fikapauser eller lunchuppehåll

Att diskutera:

- Hur kan vår myndighet arbeta för att förebygga etniska trakasserier och repressalier?
- Har vi system och processer för att handlägga eventuell förekomst av etniska trakasserier och repressalier?

Känner vi igen oss?

- Vår myndighet arbetar för att förebygga etniska trakasserier och repressalier och vi har system och processer för att handlägga eventuell förekomst av etniska trakasserier och repressalier

Policy samt lathund mot etniska trakasserier hos Statens Institutionsstyrelse

Statens Institutionsstyrelse har utarbetat en policy mot etniska trakasserier. Institutionsstyrelsen har också utarbetat en lathund för lokala handlingsplaner mot etniska trakasserier. De lokala handlingsplanerna är tänkta att komplettera policy och riktlinjer.

Statens Institutionsstyrelse föreslår att utarbetande och översyn av de befintliga lokala handlingsplanerna sker i samverkan och med största möjliga delaktighet från de anställda. Förslagsvis kan arbetsgrupper utses, där såväl arbetsgivarrepresentant, skyddsombud och eventuellt andra lämpliga personer ingår, för att utarbeta förslag. Övrig personal bör också ges möjlighet att ha synpunkter på förslaget. Statens Institutionsstyrelses policy och riktlinjer ska följas och vara vägledande. Styrelsen föreslår också att de lokala handlingsplanerna är kortfattade och ”användarvänliga” och gärna i form av checklistor.

Kompetensutveckla egen personal

I myndighetens strategiska kompetensförsörjningsplanering bör ett strategiskt mångfaldsarbete ingå för att säkerställa tillgång till rätt kompetens i framtiden.

En kompetensförsörjningsplan bör finnas för varje myndighet och vara framtagen i samverkan med varje medarbetare som bör ha egna kompetensutvecklingsplaner.

Men hur säkerställs att kompetensutvecklingen är objektiv och icke-diskriminerande? Kompetensförsörjning handlar bl.a. om myndighetens strategiska kompetensutveckling d.v.s. hur mål sätts samt hur strategier och handlingsplaner utarbetas för organisationens samlade kompetens. Med strategisk kompetensutveckling menas lärande i arbetet, utbildning och annan utveckling som måste genomföras för att alla eller vissa grupper av medarbetare ska utvecklas inom områden som myndigheten måste behärska i framtiden.

- Hur tar strategier och planer hänsyn till att våra medarbetare har olika erfarenheter och kunskaper?
- Framgår framtida behov av mångkulturell kompetens i strategier och planer?

Kompetensutveckling handlar också om individuell kompetensutveckling d.v.s. om hur organisationen sätter mål, väljer metoder för lärande och upprättar handlingsplaner för varje medarbetares individuella kompetensutveckling. I individuella planer tas hänsyn både till organisationens behov av kompetensutveckling inom viktiga områden och till medarbetarnas egna ambitioner och personliga utvecklingsmöjligheter.

- Hur tar vi reda på varje medarbetares behov av utbildning och träning?
- Hur tillgodoser vi såväl behoven i det dagliga arbetet och i kommande arbetsuppgifter som medarbetarnas egna intressen och behov av personlig utveckling?

För att lyckas med mångfaldsarbetet kan många gånger också kompetensutveckling och andra former av stöd under mångfaldsarbetets gång behövas. Kompetensutveckling inom mångfaldsområdet kan behövas för att ge medarbetarna kunskap, att åstadkomma förändrade attityder, att utveckla nya färdigheter och att få till stånd ett förändrat beteende som bidrar till organisationens mångfaldsmål.

- Inom vilka områden behöver vi kompetensutveckling för att nå våra mångfaldsmål?
- Vilka medarbetare har behov av kompetensutveckling?
- Vilken slags kompetensutveckling behövs?
- Finns den kompetensutveckling vi behöver på marknaden/öppna utbildningar?
- Kan vi standardisera kompetensutvecklingen till våra olika målgrupper inom myndigheten eller behöver vi anpassa kompetensutvecklingen till de olika målgrupperna?
- Vem ska genomföra kompetensutvecklingen?

- Kan vi integrera mångfaldsfrågorna i våra existerande kompetensutvecklingsprogram som t.ex. introduktion för nyanställda?
- Ska kompetensutvecklingen enbart riktas till de egna medarbetarna eller bör exempelvis kunder/medborgare, partners och leverantörer erbjudas någon form av kompetensutveckling inom mångfaldsområdet?

Att diskutera:

- Tar vi mångfald i beaktande i våra strategiska kompetensutvecklingsplaner?
(framgår t.ex. framtida behov av mångkulturell kompetens i strategier och planer?)
- Hur kan vi säkerställa att vår kompetensutveckling är objektiv och icke-diskriminerande?
- Hur ser vi till att våra medarbetare får nödvändig kompetensutveckling inom mångfaldsområdet för att kunna bidra till våra mångfaldsmål?

Känner vi igen oss:

- Vår myndighet tar mångfald i beaktande i våra strategiska kompetensutvecklingsplaner
- Vår myndighet har kartlagt sin kompetensutvecklingsprocess och har vidtagit åtgärder för att skapa en objektiv och icke-diskriminerande kompetensutveckling
- Vår myndighet säkerställer att medarbetarna får nödvändig kompetensutveckling inom mångfaldsområdet

Kompetensutveckling hos Kriminalvården

2002 infördes en ny grundläggande utbildning som är obligatorisk för samtliga nyanställda med klientnära arbete. Tillsammans med utbildningsenheterna ska en översyn av de moment som genomförs idag göras. Syftet är att säkerställa att utbildningen innehåller nedanstående delar och att dessa genomförs på samtliga utbildningsenheter. I den grundläggande kriminalvårdsutbildningen ska ingå:

- Utbildning i gällande lagstiftning och regler inom området.
- Teorier kring mekanismer bakom diskriminering.
- Övningar som syftar till att ge ökad insikt om egna värderingar och hur dessa påverkar agerande. Fokus här är värderingsövningar som behandlar frågor kring etnisk och religiös tillhörighet och sexuell läggning
- Information om vilka formella möjligheter det finns att beslagta material med rasistiskt budskap och kriminalvårdens policy i dessa frågor.
- Information om hur arbetsförhållanden och övriga förhållanden på anstalt och häkte kan anpassas för att underlätta för klienter att t.ex. utöva sin tro utan att för den skull kompromissa med kriminalvårdens normer, regler och bestämmelser. Information om kriminalvårdens policy.
- Information om vilka vägar som finns ut ur nazistiska organisationer, t.ex. Exit
- Om möjligt, föreläsningar med gäster från lokala invandrarföreningar, RFSL m.fl

Förutom fortbildning på lokal nivå ska medarbetare i kriminalvården erhålla central fortbildning fem år efter genomgången grundläggande kriminalvårdsutbildning. Fortbildningen omfattar två veckor. Här är etik ett viktigt inslag och kursen ska ge underlag för etiska diskussioner och kunskap om fördomar. Även i denna utbildning bör frågor rörande diskriminering inkluderas.

Förutom den grundläggande utbildningen genomförs vidareutbildning i de brotts- och missbruksprogram som används inom kriminalvården. På lokala initiativ har även utbildning i programmet

Mångfald och Dialog, mod, genomförts. Kriminalvården ska verka för en ökad användning av detta program och att antalet medarbetare som är utbildade för att leda detta program ökar. Samverkan kommer även ske med Polishögskolan för att om möjligt skapa en gemensam vidareutbildning i diskrimineringsfrågor.

Mycket av kriminalvårdens utbildning sker på lokal nivå. En översyn kommer att göras för att undersöka i vilken utsträckning som utbildning i diskrimineringsfrågor har genomförts på de lokala myndigheterna. Utbildningsmaterial kommer även att tas fram rörande diskriminering och etik.

Seminarier kring hatbrott och kriminalitet med ideologiska förtecken för de som arbetar direkt med dessa frågor i kriminalvården kommer även att genomföras.

Genom chefsutbildningen ska kriminalvårdens chefer få kunskap om egna värderingar och attityder och hur dessa påverkar organisationen och de medarbetare de är satta att leda.

Kompetensutveckling inom Arbetsmarknadsverket

Hos Arbetsmarknadsverket har en webbaserad utbildning med syfte att höja kunskapen kring mekanismerna bakom integrations- och antidiskrimineringsarbete utarbetats. Utbildningen är scenariouppbyggd, interaktiv och uppbyggd kring en stad och de möten som kan uppstå. Alla medarbetare ska genomgå denna utbildning som beräknas ta ca en timme. Ett antal frågeställningar följer med utbildningen för att främja fortsatt dialog på respektive arbetsplats. Utbildningen har under år 2005 reviderats och finns på Arbetsmarknadsverkets hemsida från och med augusti 2005.

Varje län har en sakkunnig för arbetet med integration och antidiskriminering och dessa personer genomgår en 5-poängs universitetsutbildning "Olika kulturer – lika möjligheter".

Chefsförsörjning och chefsutveckling

Chefsförsörjning och chefsutveckling är sätt att säkerställa att myndigheten och medarbetarna har ett gott ledarskap som gör att verksamheten både uppfyller regeringens krav och har förmåga att möta nya utmaningar.

Kraven på internationell kompetens och internationell erfarenhet ökar. Morgondagens ledare, inom såväl näringsliv som offentlig sektor, måste sannolikt ha både intresse av och kunskap om andra kulturer samt förmåga att leda människor med olika kulturell bakgrund.

En mångfald bland organisationens chefer stimulerar till nya infallsvinklar och perspektiv. I många myndigheter saknas emellertid en etnisk mångfald bland cheferna och många gånger behöver myndigheten se över och förändra sin chefsförsörjning för att möjliggöra en ökad etnisk mångfald liksom en jämn köns- och åldersfördelning.

Regeringens chefspolicy tar dessutom upp som en prioriterad fråga, att det är angeläget att förvaltningen och dess ledning speglar mångfalden i samhället ur flera perspektiv. Genom ett brett rekryteringsförfarande kan myndigheten tillvarata den kompetens som finns exempelvis bland personer med erfarenhet från skilda delar av samhället och med olika etnisk och kulturell bakgrund.

Frågor att ställa till den egna myndigheten är:

- Har vi en etnisk mångfald bland våra chefer idag?
- Hur ser våra kriterier ut för val av chefer? Har alla medarbetare med potential att bli chef möjlighet att avancera?
- Har vi flexibla chefslösningar i vår organisation?
Det är också viktigt att de processer som används för att ge myndighetens chefer möjlighet att utvecklas är icke-diskriminerande och objektiva.
- Får alla chefer lika möjligheter till utveckling?
- Tar vi fasta på varje chefs eget behov och önskemål när det gäller utveckling?
- Uppmuntrar vi aktivt personer i underrepresenterade grupper att delta i chefsutvecklingsprogram?

För att lyckas med mångfaldsarbetet kan många gånger också kompetensutveckling inom mångfaldsområdet behövas för att ge ledare kunskap, att få till stånd förändrade attityder, att utveckla nya färdigheter och att få till stånd ett förändrat beteende som bidrar till organisationens mångfaldsmål.

- Inom vilka områden behöver vi kompetensutveckling för att nå våra mångfaldsmål?
- Vilka chefer har behov av kompetensutveckling?
- Vilken slags kompetensutveckling behövs?
- Finns den kompetensutveckling vi behöver på marknaden/i öppna utbildningar?
- Kan vi standardisera kompetensutvecklingen till våra olika chefer inom myndigheten eller behöver vi anpassa kompetensutvecklingen till de olika målgrupperna?
- Vem ska genomföra kompetensutvecklingen?
- Kan vi integrera mångfald i existerande chefsprogram?

Att diskutera:

- Har vi en etnisk mångfald bland våra chefer idag? Om inte, hur kan vi öka den etniska mångfalden?
- Hur kan vi säkerställa att vår chefsförsörjning och chefsutveckling är objektiv och icke-diskriminerande?
- Hur säkerställer vi att våra chefer får kompetensutveckling inom mångfaldsområdet för att kunna bidra till myndighetens mångfaldsmål?

Känner vi igen oss?

- Vår myndighet har en etnisk mångfald bland sina chefer
- Vår myndighet har kartlagt processen för chefsförsörjning och chefsutveckling och har strategier för att skapa en objektiv och icke-diskriminerande chefsutveckling
- Vår myndighet säkerställer att chefer får nödvändig kompetensutveckling inom mångfaldsområdet

Företagsspel ger ökad medvetenhet om mångfaldsfrågor hos Skatteverket i Göteborg

Skatteverket i Göteborg har använt sig av företagsspelet TimeOut.

TimeOut har spelats av enhets- och sektionschefer i Västra Götalandsregionen. En av spelsituationerna handlade om att värdera olika handlingssätt i kontakten med en kulturyttring från ett annat land t.ex. bönestund på kontoret. Regionledningen diskuterade och poängsatte de olika svarsalternativen och genom poängsättningen visas hur ledningen värderar de olika tänkbara handlingssätten

Följa upp och kommunicera resultat

Det är nödvändigt att kontinuerligt följa upp mångfaldsarbetet för att konstatera om verksamheten har nått de uppsatta målen eller inte. Det är också viktigt att följa upp om mångfaldsarbetet bidragit till att säkra myndighetens verksamhetsmål och kompetensförsörjning eller inte. Denna uppföljning kan göras på olika sätt beroende på vilka mål som har satts upp.

Om målen är satta för att öka mångfalden bland de anställda eller för att utjämna löneskillnaderna mellan olika grupper används ofta internstatistik för att mäta i vilken utsträckning målen är uppfyllda. Om målen är satta för att integrera mångfald i policy- och andra strategidokument kan dokumenten helt enkelt granskas.

Om målen är satta för att förbättra medarbetarnas syn på myndigheten kan enkäter och intervjuer användas. Man kan också låta diskussionen flöda genom så kallade fokusgrupper, det vill säga grupper som är sammansatta för att medlemmarna representerar organisationen.

Dessa metoder kan också användas för att utvärdera arbetsklimatet och följa upp mål som rör medborgarnas/brukarnas syn på organisationen. Många organisationer lägger in frågor om mångfald i redan etablerade undersökningar medan andra utformar enkäter som enbart fokuserar på mångfald.

Undersökningar av hur omvärlden ser på organisationen ur ett socialt eller etiskt perspektiv kan användas för att följa upp mål som rör olika intressenters syn på myndigheten.

Alla medarbetare och berörda intressenter bör få veta hur mångfaldsarbetet fortlöper och hur mångfaldsarbetet bidrar till myndighetens verksamhetsutveckling och långsiktiga kompetensförsörjning. En del organisationer kommunicerar med framgång via interna e-postnät, nyhetsbrev och artiklar i personalmedier. Mångfaldsaktiviteterna kan vara ett stående inslag på personalmöten.

Att diskutera:

- Hur kan vi arbeta systematiskt med uppföljning och utvärdering av våra mångfaldsmål?
- Hur kan vi försäkra oss om ett ständigt förbättringsarbete?
- Vilka strategier ska vi använda oss av för att kommunicera mångfaldsarbetets resultat till medarbetare och andra intressenter?

Känner vi igen oss?

- Vår myndighet arbetar systematiskt med uppföljning av vårt mångfaldsarbete
- Vår myndighet bedriver ett ständigt förbättringsarbete
- Vår myndighet kommunicerar fortlöpande mångfaldsarbetets resultat och uppmärksammar goda initiativ

Integrerat mångfaldsarbete hos Vägverket

Mångfaldsarbetet integreras med verksamhetsplaneringen och kompetensförsörjningen för att skapa förutsättningar för verkliga förändringar.

Integrationen sker genom Vägverkets lednings- och styrmodell och kraven på arbetet formuleras i stödprocessen för kompetensförsörjning.

Genom att utveckla samverkansformerna, i enlighet med avtalet ”Samverkan för utveckling”, skapas förutsättningar för delaktighet och engagemang hos alla medarbetare för att säkra god kvalitet i allt utvecklingsarbete.

Utvärdering av verksamheten sker genom siqs modell för kundorienterad verksamhetsutveckling där bl.a. systematiken i arbetet bedöms med att:

- Engagera och utveckla medarbetarna med utgångspunkt i deras förutsättningar
- Forma arbetsvillkor och organisation för att tillgodose kraven på god arbetsmiljö och effektiv produktion
- Ta tillvara mångfaldens möjligheter i organisationen
- Ge återkoppling och erkänsla till medarbetarna i förhållande till prestation

Resultatet av mångfaldsarbetet utvärderas också genom nyckeltal och statistik som återspeglar:

- Personalstruktur, kön, ålder, utbildning, erfarenhet och kulturell bakgrund, dels totalt och dels för olika befordrade personalkategorier
- Lönestruktur i förhållande till mångfaldsvariablerna

Den årliga medarbetarenkäten belyser ytterligare aspekter på mångfald.

Övriga åtgärder med syfte att främja mångfalden skall framgå av kompetensförsörjningsplanen, arbetsmiljöplanen eller av planen för att rätta till osakliga löneskillnader.

Kvalitetssäkring av mångfaldsarbetet hos Länsstyrelsen i Stockholm

Länsstyrelsen i Stockholm följer upp och kvalitetssäkrar sitt mångfaldsarbete med stöd av den internationella mångfaldsmodellen FEED (Framework for Excellence in Equality and Diversity). En tredje utvärdering och förbättringsomgång har genomförts. Länsstyrelsen har även förbättrat organisationen kring utvärderingen för att få en större delaktighet i processen. I den sista omgången ingår assistenter, handläggare och avdelningschefer från olika delar av organisationen i arbetsgruppen. Dessutom har Länsstyrelsens mångfaldsambassadörer fått en roll i utvärderingen i samband med framtagande av underlag.

Litteratur- och lästips

LÄSTIPS:

Att leda olikheter, Utvecklingsrådet för den statliga sektorn

Att se med andra ögon, Löfgren, E och Fägerlind, G

Fördel mångfald – en tankeväckare om mångfald i organisationer, Alm, D

Management by love – att leda genom mångfald, Bermudez-Svankvist, A.

Mångfald i arbetslivet - att mäta resultatet av företagets aktiviteter, Skog, E

Mångfald i arbetslivet – om ett öppet arbetsliv utan diskriminering, Silfverberg, B, m.fl.

Mångfald som verksamhetsstrategi – en modell för mångfaldsarbete, Helg, Å., Vakoufari, M

Rekrytera utan att diskriminera, handbok från Jämo, DO, HomO och Handikappombudsmannen

Råd till arbetsgivare för arbete för etnisk mångfald – att främja lika rättigheter och lika möjligheter oavsett etnisk eller religiös tillhörighet, Ombudsmannen mot etnisk diskriminering

LITTERATURTIPS:

Alla lika olika – expertbilagor, regeringskansliet och näringsdepartementet, Ds 2000:69, Fritzes kundservice eller Faktainfo direkt kundservice

Alm, Diana, *Mångfald i praktiken: Kritisk kompetens – bekännelse och handling*, Kairos Future, 2001

Arbetsrättslagarna i praktiken, Integrationsverkets rapportserie 2002:12, Integrationsverket

- Att leda olikheter*, Utvecklingsrådet för den statliga sektorn,
 Behtoui, A., *Invandrare på den svenska arbetsmarknaden*, LO,
 Stockholm, 1999
- Berggren K, Omarsson O, *Rätt man på fel plats – en studie av
 arbetsmarknaden för utlandsfödda akademiker som invandrat under
 1990-talet*, Arbetsmarknadsstyrelsen, Ura 2000,5, ISSN 1401-0844
- Bermudez-Svankvist, A., *Management by love – att leda genom
 mångfald*, Ekerilds Förlag, Stockholm, 2002
- Björvall, K, *En gravad hund – det svenska språket i en mång-
 kulturell vardag*, Carlssons 2001
- Bortom vi och dom – teoretiska reflektioner om makt, integration och
 strukturell diskriminering*, Justitiedepartementet, Statens offentliga
 utredningar (SOU) SOU 2005:41
- Broomé, P., Carlsson, B., Ohlsson, R., *Bäddat för mångfald*,
 SNS Förlag, Stockholm, 2001
- Broomé, P, Ohlsson, R, *Generationsväxlingen och de sju dödssynderna*,
 SNS Förlag, Stockholm, 2003
- Cross, E Y och Blackburn White, M, *The Diversity Factor –
 Capturing the Competitive Advantage of a Changing Workforce*,
 Irwin Professional Publishing 1996
- Dahlgren, H., *Ny i Sverige*, SACO, Stockholm, 1998
- Daun, Å., *Svensk mentalitet*, Bokförlaget Rabén Prisma,
 Stockholm, 1998
- De los Reyes, P, *Var finns mångfalden – Konstruktionen av mångfald
 inom svensk forskning och samhällsdebatt* (Working Life Research
 in Europe 2000:2). SALTSA Working Life Research in Europe 2000,
 Arbetslivsinstitutet
- De los Reyes, Paulina, *Mångfald och differentiering. Diskurs, olik-
 heter och normbildning genom svensk forskning och samhällsde-
 batt*, Arbetslivsinstitutet , Stockholm, 2001
- De los Reyes, P & Wingborg M. (2002) *Vardagsdiskriminering och
 rasism i Sverige*. En kunskapsöversikt. Integrationsverkets rapportse-
 rie 2002:13, Norrköping, Integrationsverket

Den kommunala sektorn som förebild, Om mångfald i ord och siffror i 42 av Sveriges kommuner, Integrationsverkets rapportserie, 2004:05, Integrationsverket

Det blågula glashuset – strukturell diskriminering i Sverige, Justitiedepartementet, Utredningen om strukturell diskriminering på grund av etnisk eller religiös tillhörighet, Statens offentliga utredningar, SOU 2005:56

Därför byter unga i staten jobb – orsaker till personalomsättningen bland yngre handläggare inom statsförvaltningen, Statens kvalitets- och kompetensråd, 2003

En förvaltning i demokratins tjänst – ett handlingsprogram, Regeringens förvaltningspolitiska handlingsprogram

En svartvit arbetsmarknad, Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi 2000

Etnisk mångfald i arbetslivet i Norden, Integrationsverkets rapportserie 2002:10, Integrationsverket

Fägerlind, G., Kompetens för mångfaldens arbetsliv – sammanfattning av 15 utvecklingsprojekt, Carlssons Förlag, Stockholm, 2001

Företagsbarometern 2000, Universum AB 2000

Handlingsplaner för etnisk och kulturell mångfald – ett lämpligt verktyg för att stärka etnisk och kulturell mångfald inom staten?, Statskontoret, 2004:18

Helg, Å och Vakoufari, M, Diversity management – exempel på mångfaldsarbete i amerikanska företag och organisationer, Sverige 2000-institutet 1998

Helg, Å och Vakoufari, M, Mångfald som affärsstrategi, Sverige 2000-institutet 1997

Helg, Å och Vakoufari, M, Federal antidiskrimineringslagstiftning i USA, Sverige 2000-institutet 1998

Helg, Å., Vakoufari, M., Mångfald som verksamhetsstrategi – en modell för mångfaldsarbete, ISBN 91-89609-04-2, Integrationsverket 2001

Hinder och möjligheter – En årsredovisning av regeringsuppdraget ” Etnisk mångfald i arbetslivet, Integrationsverkets stencilserier, 2003:01, Integrationsverket

Höglund.S. (2002) *Mångfaldens praktik 2. Kunskapsöversikt över svensk forskning om rekrytering, kvalifikationsvärdering och kompetenshantering.*

Nr 16/2002 i ThemES Occasional papers and reprints on ethnic studies, Norrköping: CEUS

Ingen diskriminering med skattemedel! Avtalsklausuler mot diskriminering vid offentlig upphandling, Integrationsverkets rapportserie 2000:7

Integration i arbetslivet – vägledning för företag, myndigheter och organisationer, Rådet för Integration i Arbetslivet

Invandrade läkare – en resurs i svensk sjukvård, Sveriges läkarförbund och Svenska Läkaresällskapet 1999

Invandrare i svenskt arbetsliv, LO TCO SAF, ISBN 91-7168-674-6

Jørgensen N., Molin, U-B., Rolling G., *Kommunikation och språk i kulturellt perspektiv*, Lunds Universitet, 2000

Kan man gå från fåfald till mångfald genom att rekrytera på rätt sätt? En studie om rekrytering och urval vid några statliga myndigheter, Integrationsverket

Kindenberg, U, *Nya villkor för facket – mångfalden, jobben och individen*, SALSA Report 2000, Arbetslivsinstitutet

Knocke, W. & Hertzberg, F. (2000) *Mångfaldens barn söker sin plats.* En studie om arbetsmarknadschanser för ungdomar med invandrarbakgrund. Stockholm: Svart-vitts förlag i samarbete med Arbetslivsinstitutet

Knocke W, Drejhammar I-B, Gonäs L, Isaksson K (2003) *Retorik och praktik i rekryteringsprocessen*, Arbetsliv i omvandling, 2003:4, Arbetslivsinstitutet

Kommunernas mångfaldsarbete. Norrköping: Integrationsverket (2002)

Lagerkvist C, *Världar emellan? Frågan om etnisk mångfald i kulturlivet*, Förstudie om invandrade kultur- och mediearbetares situation på arbetsmarknaden, med diskussion om vidare forskning, Arbetsliv i omvandling 2000:03, Arbetslivsinstitutet

- Ledarskap från fåfald till mångfald, en studie av 10 framgångsrika chefer och deras sätt att hantera mångfald*, Integrationsverkets rapportserie 2002:15, Integrationsverket
- Leijon, S., Lillhannus, R., Widell, G., *Reflecting diversity – view-points from Scandinavia*, ISBN 91-7246-2027, Bas Publishers, 2002
- Lundenmark, T., Nilsson, C., *Tänk själv – en bok om mångfald*, Svenska ESF-rådet
- Lundh C (red), *Invandrare i väldfärdssamhället*, Välfärdspolitiska rådets rapport 2002:Arbete?Var god dröj, SNS 2002
- Löfgren, E och Fägerlind, G, *Att se med andra ögon*, Rådet för arbetslivsforskning 2000
- Makten och mångfalden. Eliter och etnicitet i Sverige*, Justitiedepartementet, Ds 2005:12
- Malm T, *Mångfaldsarbetets inverkan på verksamhet och organisation hos lokala och regionala myndigheter i Västra Götaland*, Integrationsverket, 2003
- Mångfald – en handbok för integration på arbetsplatsen*, LO91-566-1519-1, LO 9805 10 000
- Mångfald i organisationer*, Utvecklingsrådet för den statliga sektorn 2000
- Pripp O, Plisch E, Printz Werner S, *Tid för mångfald*, Mångkulturellt Centrum, 2004
- Rapport Integration 2001*, Norrköping: Integrationsverket
- Rapport Integration 2002*, Norrköping, Integrationsverket
- Rapport Integration 2003*, Norrköping, Integrationsverket
- Rekrytera utan att diskriminera*, handbok från JämO, DO, HomO och Handikappombudsmannen 1999
- Råd till arbetsgivare för arbete för etnisk mångfald – att främja lika rättigheter och lika möjligheter oavsett etnisk eller religiös tillhörighet*, Ombudsmannen mot etnisk diskriminering
- Råd för myndigheternas arbete för etnisk mångfald och med mångfaldsplaner*, Ombudsmannen mot etnisk diskriminering

Räkna med mångfald! Förslag till lag mot etnisk diskriminering i arbetslivet m.m., SOU 1997:174, Fritzes 1997

Rönqvist S, *Mångfaldsarbetets planer och strategier*, Uppfattningar om den etniska mångfaldens motiv och hinder vid Arbetsförmedlingen, CSN och Försäkringskassan i Malmö, Integrationsverket, 2003

Samverkan för utveckling, Arbetsgivarverket, Cirkulär 1997:A9

Silfverberg, B., mfl., *Mångfald i arbetslivet – om ett öppet arbetsliv utan diskriminering*, Prevent, Stockholm, 2003

Skog, E., *Mångfald i arbetslivet - att mäta resultatet av företagets aktiviteter*, IVF-skrift 01813, IVF Industriforskning och utveckling, Göteborg, 2001

Språk och arbete – svenskundervisning för invandrare och invandrarers arbetsmarknad, Riksdagens revisorer 2000

Staten som förebild? Om planer, insatser och utfall i 17 myndigheters arbete med etnisk mångfald, Integrationsverkets rapportserie 2004:04, Integrationsverket

Statistikrapport 2004, Integrationsverket, 2004

Statsförvaltningens utveckling, utdrag ur budgetpropositionen för 2004, Regeringskansliet

Vad gör myndigheterna för integrationen? En analys av fem strategiska myndigheters regleringsbrev och årsredovisningar, Integrationsverket. 2003

Vem kör taxi? En rapport om yrkeserfarenhet, utbildningsnivå, etnisk bakgrund och ålder hos Malmös taxiförare, Malmö stad, Svenskt näringsliv och Praktiska broar över Öresund 2001

Vår förvaltning år 2010 – i globaliseringens spår, Rapport från Framtidsprojektet, etapp 2-3, RSV Rapport 2000:9, Riksskatteverket

Vår omvärld år 2010, Rapport från Framtidsprojektet, etapp 1, RSV Rapport 1999:3, Riksskatteverket

KKR har till uppgift att stödja och främja den strategiska kompetensförsörjningen i statlig verksamhet. Flera skrifter och material finns att tillgå för detta arbete.

Här är några exempel:

- Om betydelsen av strategisk kompetensförsörjning – en idéskrift.
- Planera för kompetens – en handledning.
- Nätverk för lärande och utveckling (finns både som kortare häfte och bok).
- Analys av de statliga myndigheternas kompetensförsörjningsredovisningar 2004.
- Åldersbalans och generationssamverkan i statliga myndigheter.
- En metod för självvärdering av kompetensförsörjningen i statliga myndigheter.
- Vägledning till arbetet med strategisk kompetensförsörjning.

Mer finns att hämta på KKR:s webbplats www.kkr.se

Statens kvalitets- och kompetensråd (KKR) arbetar för en effektivare statsförvaltning i medborgarnas tjänst. Rådet erbjuder myndigheter stöd i form av kunskaper, erfarenhetsutbyte och metoder inom områdena verksamhetsutveckling, förvaltningskunskap, chefsutveckling och kompetensförsörjning. KKR kommer att gå upp i den nya myndigheten för förvaltningsutveckling som bildas den 1 januari 2006.



STATENS
KVALITETS- OCH
KOMPETENSRÅD

ISBN: 91-97 49 34-8-1
BOX 3117, 103 62 STOCKHOLM,
TFN 08-786 97 00, FAX 08-786 97 99, KKR@KKR.SE, WWW.KKR.SE