



Mangfold i ledelse

2009

Positive ringvirkninger av mangfold i ledelsen

KS er opptatt av å få flere med ikke-vestelig bakgrunn inn i nøkkelposisjoner og lederroller i kommunene. Dette er viktig for å danne gode lokalsamfunn, bedre kvaliteten på tjenestene og for å skape moderne og spennende arbeidsplasser.

Asplan Analyse og Kulturell Dialog har gjennomført et forsknings- og utviklingsprosjekt på oppdrag fra KS om mangfold i ledelse i kommunesektoren. Målsettingen med prosjektet har vært å øke kunnskapen om hvordan kommunene kan jobbe med å rekruttere ikke-vestlige innvandrere til viktige stillinger.

bakgrunn, 22 prosent har mellom 1-3 gruppeledere med innvandrerbakgrunn og, 31, 4 prosent har mellom 1-3 ansatte i nøkkelposisjoner med innvandrerbakgrunn. Det er en utfordring for kommunene å få flere med innvandrere inn i fremtredene stillinger på alle nivåer.

Få innvandrere på toppen

Rapporten slår fast at det er et stykke igjen før mangfold i ledelse er normalen i norske kommuner. Det er få toppledere med ikke-vestlig bakgrunn i norske kommuner, kun 2,3 prosent av kommunene har toppledere med bakgrunn fra et ikke-vestlig land. Det er flest ledere med ikke-vestlig bakgrunn innenfor sektorene pleie og omsorg, og helse og sosial.

Innvandrere er dårlig representert også når det gjelder andre viktige posisjoner i kommunene. 13 prosent av kommunene har mellom 1-3 virksomhetsledere med innvandrer-



Mangfoldsdefinisjon

Mangfold handler om å kombinere forskjellighet slik at bredden i erfaringer og tenkemåter kan berike samfunnet generelt eller spesielle utviklingsprosesser som samfunnet er opptatt av.

Alder etnisitet, kjønn, seksuell orientering og funksjonshemming er dimensjoner ved mangfoldsbegrepet som er aktuelt å vektlegge ved ansettelser. Når det gjelder etnisitet siktes det gjerne til forhold som nasjonalitet, språk, hudfarge og religion. Mangfoldsbegrepet kan også omfatte utdanningsbakgrunn, verdier, interesser, kompetanse, familiestatus samt språk og religion. I denne studien siktes det hovedsakelig til personer med ikke-vestlig innvandrerbakgrunn når mangfoldsbegrepet brukes.



Mangfold bidrar til nyskaping

Ensartete miljøer kan skape negativ utvikling og stillstand. Mangfold handler om å kombinere forskjellighet slik at bredden i erfaringer og tenkemåter kan berike arbeidsplassen.

KS og kommunene har satt mangfold på dagsordenen, men dette arbeidet er fortsatt på et tidlig stadium. Å gå fra et ønske om økt mangfold i lederstillinger til at antallet ledere med innvandrerbakgrunn faktisk stiger, er en langsiktig prosess. Forskningsrapporten "Mangfold i ledelse" viser at det er et stykke igjen før kommunen har ansatte og ledere som gjenspeiler sammensetningen i befolkningen for øvrig.

De kommunene som er opptatt av en mangfoldig og sammensatt ledelse, opplever positive ringvirkninger i kjølevannet av dette. Mangfoldsarbeidet gir tilgang på ny arbeidskraft og kompetanse, det bedrer omdømmet til organisasjonen, samtidig som bredden i fagmiljøene blir større.

Ny kunnskap bedrer tjenestene

Kompetanse og erfaring er hovedmotivasjonen for de fleste kommunene når de rekrutterer personer med ikke-vestlig innvandrerbakgrunn til lederposisjoner, i følge rapporten "Mangfold i ledelse". Personer med innvandrerbakgrunn har utdanning og arbeidserfaring fra andre kulturer, og denne erfaringen er nyttig for kommunene. Arbeidsplasser som har ansatte med variert kompetanse vil kunne tilby bedre tilpassede tjenester til befolkningen som også består av mennesker med ulik bakgrunn. En mangfoldig arbeidsplass skaper altså et mangfoldig tjenestetilbud.

Kommunene må ha mer arbeidskraft

Knapphet på arbeidskraft trekkes også frem som en viktig motivasjon for å rekruttere inn mennesker med innvandrerbakgrunn til lederstillinger. Kommunesektoren står overfor et økt behov for arbeidskraft. Det blir for eksempel stadig flere eldre med behov for ulike tjenester, samtidig som antallet som utfører disse tjenestene synker. Å benytte det potensialet og de lederegenskapene som innvandringsbefolkningen i Norge representerer, er en måte å møte disse utfordringene på. Rapporten "Mangfold i ledelse" viser at behovet for arbeidskraft er en av

Attraktivt med mangfold

At Stavanger kommune er en arbeidsplass som prioriterer mangfold, har vist seg å være viktig for omdømmet. Mangfoldsarbeidet er en attraksjonsfaktor for kommunen, og brukes i markedsføringen mot studenter. Kommunen opplever at mange ønsker å jobbe hos dem fordi de her får mulighet til å arbeide med inkludering og mangfold.

flere faktorer som fremmer rekruttering av ikke-vestlige innvandrere i kommunesektoren.

Den smale vei

Veien inn i det kommunale arbeidslivet kan virke smal. Den virker kanskje særlig smal for mennesker som flytter til Norge fra et ikke-vestlig land. Mange opplever at det er vanskelig å få godkjent utdannelse fra utenlandske læresteder, og at dette er et hinder for å delta i arbeidslivet. En effektiv godkjenningssordning kan bidra til å øke mangfoldet på norske arbeidsplasser.

Innvandrere erfarer også at lederstillinger ofte lyses ut gjennom kanaler som er vanskelig tilgjengelige. Det byråkratiske språket og sjargongen i utlysningstekstene kan også virke ekskluderende. Bedre markedsfø-

ring av ledige stillinger, samt en enklere språklig innpakning kan være nyttige grep for å tiltrekke seg søkere med innvandrerbakgrunn.

Språket stenger

Manglende språkferdigheter er et hinder når det gjelder rekruttering av ikke-vestlige innvandrere til lederstillinger og nøkkelposisjoner, i følge forskningsrapporten ”Mangfold i ledelse”. God norskkunnskap og samfunnsforståelse er en forutsetning for en karriere i kommunene. Kravet til norskferdigheter vil likevel variere fra stilling til stilling, og det er viktig at de som rekrutterer ser søkerens norskkunnskaper i sammenheng med behovet.

Språket kan fort bli en unødvendig stor barriere, dersom man ikke bruker skjønn når man rekrutterer innvandrere.

Flere kommuner tilbyr sine ansatte språkkurs, for å bøte på manglende norskkunnskaper. Basisopplæring i norsk, matte og IKT er ressurskrevende, men effektive midler for å kvalifisere flere til stillinger i kommunen.

Nyttig å samarbeide på tvers

Vanskeligheter med å avdekke søkerens kompetanse, kan stå i veien for rekruttering av mennesker med innvandrerbakgrunn. Mange som jobber med nyansettelser synes det er problematisk å forholde seg til dokumentasjon som ikke er norsk, og å forstå hvilke kvalifikasjoner søkeren faktisk har. Kommunene har

Moderer språkkravet

Ingvild Kvilekval i Bergen kommune er opptatt av norskferdigheter hos søkere med innvandrerbakgrunn. Hun mener at dersom man ønsker å rekruttere førstegenerasjonsinnvandrere, må man også akseptere at disse ikke snakker eller skriver prikkfritt norsk. En ordning der en annen saksbehandler ser over dokumenter for å kvalitetssikre språket, er en god måte å legge til rette for at innvandrere kan mestre den delen av jobben som dreier seg om språk. Ingvild Kvilekval mener det er viktig at man tør å gradere norsk kvalifikasjonene etter stilling og arbeidsoppgaver.

Bergen kommune har gjennomført et prosjekt rettet mot ansatte med innvandrerbakgrunn for å styrke deres basiskompetanse i arbeidslivet. Tilbudet består av norskundervisning, hverdagsmatematikk og digital kompetanse. Det er blitt gjennomført en del opplæring i arbeidstiden der virksomhetene dekker vikar. Slike tiltak krever en del resurser, men gir også gode resultater.



mye å hente på å bygge opp kompetanse på internasjonal utdanning slik at dette arbeidet går lettere. Et slikt arbeid krever både faglige og administrative ressurser. Det kan være nyttig å samarbeide på tvers av kommunegrensene eller med næringsliv og organisasjoner i forbindelse med dette arbeidet. Gode grep for å for å rekruttere og kvalifisere personer med innvandrerbakgrunn til lederstillinger bør utveksles mellom arbeidsgivere som jobber med samme målsetning.

Mangfold på alle nivåer

Kommunene har kommet ulikt på vei med å styrke mangfoldet i lederstillingene. Noen har ingen ansatte med innvandrerbakgrunn, mens andre har mange ansatte, men få ledere

og nøkkelpersoner. De kommunene som har flest ansatte med innvandrerbakgrunn, har best forutsetning for å få flere innvandrere inn i lederstillinger.

For å sikre seg et grunnfjell å rekruttere fra, er det viktig at kommunene prioriterer mangfoldsarbeidet på alle nivåer i organisasjonen. 50 av de 338 kommunene som deltok i undersøkelsen i forskningsrapporten forteller at de ikke har ansatte med innvandrerbakgrunn i det hele tatt. Litt over halvparten av kommunene har mellom 1-20 ansatte med innvandrerbakgrunn, mens enkeltkommuner rapporterer om at de har mellom 50-200 ansatte med en slik bakgrunn. Mange kommuner har altså behov for et større, kvalifisert sjikt å rekruttere ledere og nøkkelpersoner fra.

Ufaglærte trenger kompetanseløft

Mange med innvandrerbakgrunn jobber i dag som ufaglærte i kommunene, og særlig innenfor pleie og omsorg. Ufaglærte trenger et kompetanseløft slik at de senere kan bli ledere innen sine områder. For å få til dette må kommunene starte med tiltak på grunnplanet, og legge til rette for at ansatte kan heve kompetansen sin gjennom nettverk, kurs og etterutdanning.

Det viktige, neste steget

Det er en utfordring for kommunene å få flere av de ansatte med innvandrerbakgrunn til å ta "det neste steget" inn i lederstillinger. Rekruttering av denne gruppen vil ofte kreve andre tilnærminger enn det kommunene er vant med. Det kan være nyttig å vurdere spesielle tiltak som for eksempel språkopplæring,

Utdanner vikarer

Drammen kommune har opprettet en egen klasse i helsefagutdanning for ansatte med innvandrerbakgrunn. Tiltaket er rettet mot vikarer og ufaglærte innen pleie og omsorg. I hovedsak dreier dette seg om kvinner fra 30 år og oppover som har omsorgs- og pleieerfaring fra før. Kommunen ønsker å rekruttere disse til faste stillinger etter endt utdanning.

Trainee-stillinger i Bergen

Bergen kommune har opprettet fem trainee-stillinger i samarbeid med Karrieresenteret ved Universitetet i Bergen. To av disse er forbeholdt personer med innvandringsbakgrunn. Trainee-stillingene er profilerte stillinger der man rekrutterer inn gode kandidater. Ordningen er med på å bringe kandidatene frem til det undersjiktet som senere kan bli ledere og nøkkelpersoner.

samt godkjenning og påbygging av utdanning fra andre land.

Kommunepolitikere som pådrivere

For at kommunene skal lykkes med å øke mangfoldet i lederstillingene, er det viktig å ha politikerne med på laget. Kommunepolitikere som tar på seg en rollen som pådriver i dette arbeidet, kan være avgjørende for å sette mangfold på dagsordenen.

Konkrete strategier øker mangfoldet

Mange kommuner har lang erfaring med mangfoldsarbeid og inkludering i samfunnet generelt. Det er likevel ikke alle som har koblet arbeidet med inkludering opp mot egen



arbeidsgiverpolitikk. For å lykkes med å skape en flerkulturell arbeidsplass, kan langsiktige strategier med tydelige og etterprøvbare mål spille en viktig rolle. Kun 16 av de 338 kommunene som ble undersøkt i rapporten "Mangfold i ledelse" hadde utarbeidet strategier i forhold til rekruttering av innvandrere til lederstillinger.

Godt klima for mangfold

I Stavanger er mangfold og integrering høyt på den politiske agendaen, og alle partiene er bortimot enige på dette feltet. Kommunen opplever politikerne som både visjonære og konstruktive. Personal- og organisasjonsenheten i kommunen har et stort handlingsrom og opplever at politikerne stoler på løsningene som velges. Den positive interessen fra politikerne gir et påtrykk i arbeidet med å utvikle gode løsninger i forhold til mangfold og integrering.

Konkret i Bergen

Bergen kommune har en egen handlingsplan for rekruttering og inkludering av arbeidstakere med innvandrerbakgrunn som heter "Mangfold i praksis". Hovedmålene til Bergen kommune er:

Andelen ansatte med innvandrerbakgrunn i Bergen kommune skal gjenspeile befolkningssammensetningen for øvrig. Kommunen skal ha arbeidstakere med innvandrerbakgrunn på alle nivåer i organisasjonen.

Bergen kommune skal ha et arbeidsmiljø som inkluderer ansatte uavhengig av etnisitet, nasjonal opprinnelse, avstammning, hudfarge og/eller religiøst livssyn. Arbeidskulturen skal preges av respekt for ulikhet.

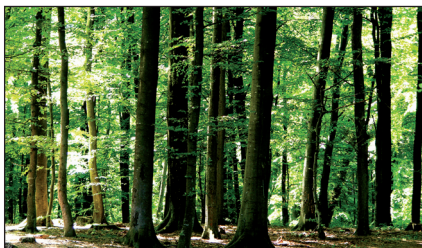
Bergen kommune evaluerer hvorvidt de lykkes med målsetningene sine ved hjelp av en rapport fra SSB som blant annet dokumenterer andel arbeidstakere med innvandrerbakgrunn i kommunen.

Oppfordres til å søke

I Drammen kommunes stillingsannonser ligger det en standardtekst hvor personer med innvandrerbakgrunn blir oppfordret til å søke. I kombinasjon med at virksomhetslederne er forpliktet til å jobbe med mangfoldsperspektivet har dette hatt en svært positiv effekt. Andelen innvandrere blant de nyansatte har økt kraftig.

Effektive tiltak

Spesielle tiltak kan være et effektivt virkemiddel for å øke andelen av ledere med innvandringsbakgrunn i norske kommuner. Det bør likevel være et mål at den etniske bakgrunnen ikke spiller noen rolle i en ansettelsessituasjon, og at mennesker med innvandrerbakgrunn er en naturlig del av kommuneledelsen. Inntil vi kommer dit kan det være nyttig å ta i bruk tiltak som for eksempel moderat kvotering, for å mobilisere innvandrerbefolkningen. De fleste norske kommuner sier at de i liten eller ingen grad henvender seg spesielt til personer med innvandrerbakgrunn når de skal ansette nye medarbeidere, i følge rapporten



Intervjuplikt

Stavanger kommune har stadfestet intervjuplikt av innvandrere i personalreglementet. Effekten av å innkalle kvalifiserte søkere med innvandringsbakgrunn til intervju har allerede gitt resultater på den måten at flere er blitt ansatt i nøkkelposisjoner.

Kommunene trenger modige ledere

Å få flere innvandrere inn i toppledelsen betinger at kommunene er modne for å bli representert av personer med slik bakgrunn. Dagens ledere må tørre å gå foran i arbeidet med å rekruttere innvandrere i synlige posisjoner. De fleste kommuner har liten erfaring med innvandrere i lederstillinger, samtidig som de gjerne etterspør det de har fra før når nye ledere skal velges. Dette virker ekskluderende, selv om det ikke er bevisst eller ønsket. Kommunene er avhengig av ledere som viser mot til å ansette på utradisjonelt vis, og som ønsker å bidra til endring.

Viljen til å rekruttere ikke-vestlige innvandrere til lederstillinger er blitt større i kommunesektoren de siste årene. 53 prosent av kommunene i forskningsrapporten ”Mangfold i ledelse” sier det er mer aktuelt å rekruttere denne gruppen til leder- og nøkkelposisjoner nå enn før. Denne velviljen kan brukes til å motivere ikke-vestlige innvandrere til å søke slike posisjoner.

Mangfoldet som ressurs

Stavanger kommune mangler ansatte med innvandrerbakgrunn i rådgiverstillinger og lederstillinger. Kommunen har utviklet en kursmodul som en del av det obligatoriske lederutviklingsprogrammet. Målet med prosjektet er å skape et arbeidsmiljø som preges av respekt for ulikhet og bevissthet rundt egen og andres kultur. Kurset skal sette i gang prosesser som gjør at deltakerne oppdager at det er både interessant og nyttig å ha flere ledere med innvandrerbakgrunn. Å få ledere i kommunen til å selv finne ut at mangfold er en ressurs, gjør at de vil ansette flere med innvandrerbakgrunn.

Kandidatnettverket

Med kandidatnettverket Mangfold i Ledelse inviterte KS til et program som skulle ivareta og videreutvikle ressurspersoner blant ansatte med innvandrerbakgrunn for en karriere i kommunesektoren. Nettverket har hatt fire samlinger i løpet av året. Hensikten med nettverket var å være med på å styrke karrieremuligheter gjennom å gjøre deltakerne og deres kompetanse mer synlig. Det var ment å skaffe deltakerne nye erfaringer og nettverk, samtidig som de skal lære mer om kommunal ledelse. Målet har vært å motivere deltakerne til å ta et steg videre i karrieren i kommunesektoren. Flere av kandidatene i nettverket har tatt sitt neste skritt i sin karriere.



Historier fra kandidatnettverket:



Halla Alzubajdi

Halla Alzubajdi har fast stilling som overarkitekt ved Plan og Miljøetaten i Bergen kommune. Hun kom til Norge som 19-åring, og hadde to år med arkitektutdanning fra Damaskus. Denne utdannelsen fikk hun ikke godkjent i Norge i første omgang. Familien til Halla tok kontakt med en professor ved Universitetet i Bergen, og gjennom han fikk hun studieplass som gjestestudent. Å finne en person som kan hjelpe deg med å bli kjent med systemet er avgjørende, i følge Halla.

Møtet med sosialkontoret var ingen positiv opplevelse for Halla. Hun og familien ble møtt med nedlatende holdninger, og sosialkontoret hadde liten tro på at Halla ville mestre arkitekturstudiene blant annet på grunn av språket.

Halla Alzubajdis ble oppfordret til å søke den stillingen hun har nå av en leder på arbeidsplassen. Hun tror det at hun fikk fast stilling har sammenheng med at hun har deltatt i kandidatnettverket, og at kommunen ønsker å prioritere mangfold.

Suleyman Gunenc

Suleyman Gunenc er avdelingsleder ved Introduksjonssenteret i Drammen. Han kom til Norge i 1988 for å studere. Parallelt med studiene jobbet han med undervisning, blant annet av fremmedspråklige. Møte hans med Norge ble preget av en årelang kamp for å få godkjent Bachelorgraden med tillegg i pedagogikk fra Tyrkia, noe han etter hvert lyktes med.

I sin jobb på Introduksjonssenteret møter Suleyman mange som ønsker en fot innenfor det norske jobbmarkedet. Han mener at gode norskferdigheter er viktig, men at språket ikke gjør jobben alene. God samfunnsforståelse er, i følge Suleyman en nøkkel for å lykkes i arbeidslivet, og oppfordrer innvandrere til å utvikle nye strategier når de kommer til Norge. Dette handler blant annet om å lære seg kodene, og akseptere at i Norge er det andre ting som teller og er viktige i en jobbsøkeprosess.

Aweys Sharif Abdisamad



Aweys Sharif Abdisamad deltar i kandidatnettverket fra Asker kommune. Han har en bachelor i sosiologi fra Norge, og er i gang med masterstudiet på deltid.

Han er travelt opptatt med arbeid som miljøterapeut i barne- og ungdomstjenesten i Asker kommune, men han har sin hovedstilling som rådgiver på Mølla Kompetansesenter i Bærum kommune. Her arbeider han med et integrerings- og kvalifiseringsprogram for flyktninger.

I Somalia arbeidet han med internasjonalt hjelpearbeid og hadde en ressursforvaltningsjobb.

– Jeg har kompetanse på å utvikle og bedre menneskers levekår, men dette var erfaringer jeg ikke hadde papirer på da jeg kom til Norge for åtte år siden. Jeg måtte derfor starte helt på nytt, skaffe meg studiekompetanse og senere sosiologistudier, forteller han. I den perioden arbeidet han også med renhold og på lager.

Sharif Abdisamad er også rekrutteringsansvarlig i Somalisk studentforening, der har han er fadder for andre somaliske studenter og bidrar med foredrag fra tid til annen.

– Det er viktig å motivere og få unge til å satse på høyere utdanning, ettersom det norske samfunnet har blitt bedre kjent med mennesker med minoritetsbakgrunn og arbeidsmarkedet har endret seg. Fortsatt er likevel noen områder på arbeidsmarkedet vanskelig for innvandrere, da særlig innen bistandsprosjekter og utviklingsarbeid, sier han.

Sharif Abdisamad forteller han har planer og ambisjoner for å komme videre i karrieren sin, gjerne i kommunal sektor, fortrinnsvis innenfor prosjektledelse hvor man kan bidra til å endre og bedre menneskers liv. Deltakelsen i kandidatnettverket ser han på som en fin mulighet til å bli kjent med andre ledere, bygge nettverk og ikke minst lære mer om ledelse innen kommunal sektor.



Eduardo Cifuentes

Eduardo Cifuentes (30) sendte seksti jobbsøknader før han i det hele fikk napp om jobb. Dette til tross for at han har bodd her fra han var 9 år gammel, behersker språket fullt ut, og har norsk utdanning.



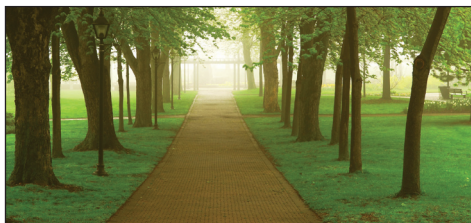
I det første jobbintervjuet han fikk sjansen til, fikk han stillingen. Han ble ansatt som IT-konsulent i Kristiansand kommune.

– Det er lett å miste motet når det er så vanskelig å komme inn i arbeidsmarkedet, sier han. Den unge ingeniøren, med bakgrunn fra Colombia, rister oppgitt på hodet, men har på ingen måte gitt opp. Han er nå i gang med en videreutdanning som også arbeidsgiver har hjulpet til med å legge til rette for.

Hvordan fremme arbeidet

Gjennom studiene, intervjuer med ledere med innvandrerbakgrunn og informasjonsinnhenting i kandidatnettverkene er det utarbeidet følgende sjekkpunkter som kommunen kan bruke i sitt arbeid med å fremme mangfold i ledelse.

- At det er politisk forankring og påtrykk.
- At det er en arbeidsgiverstrategi med klare mål og virkemidler for å øke antall ansatte med innvandrerbakgrunn på alle nivåer.
- At det finnes administrative ressurser til å bygge opp kompetanse i stab som kan bistå virksomhetene med mangfoldarbeidet.
- At mangfoldsfokus inngår i ledelsestiltak – eller program, som egne moduler eller som integrert del av ordinære lederutviklingsprogram.
- At det finnes stadig flere nøkkelpersoner og ledere med innvandrerbakgrunn (rollemodeller) – og et økende sjikt å rekruttere dem fra.
- At kommunen er moden for å la seg representere av en med innvandrerbakgrunn på toppledernivå.



Sats på framtidens ledere

At mangfold stimulerer til nytenking og gir bedre tjenester, har vi sagt lenge. Det er mye å hente ved å rekruttere ressurspersoner blant ansatte med innvandrerbakgrunn til lederposisjoner i kommunesektoren - og vi vet nå mer enn før hvordan vi skal få det til.

KS har kartlagt situasjonen i kommunene i samarbeid med Asplan Analyse og Kulturell Dialog AS. Det viser seg at over halvparten av kommunene synes det er mer aktuelt å rekruttere ledere med innvandrerbakgrunn nå enn før, men at få faktisk har begynt å gjøre det i praksis.

Heftet er ført i pennen av journalist Birgitte Tørnby og bygger på rapporten fra prosjektet.

Heftet kan lastes ned fra: www.ks.no/fou

Det kan også bestille vederlagsfritt i papirversjon på: ksfou@ks.no

KS
Haakon VII gt. 9, Oslo
Postboks 1378 Vika, 0114 Oslo

Tlf.: 24 13 26 00
Faks: 22 83 22 22
E-post: ks@ks.no

