VÆKSTHUS FOR LEDELSE



8 min. 01-01-2023

Mangfoldighedsledelse - hvad, hvorfor og hvordan?

Med mangfoldighedsledelse kan du som leder bedre brugere arbejdspladsens mange forskellige ressourcer – og at gøre det ved at dyrke forskellighederne i stedet for lighederne.

Skribentinfo



Lederweb

Sekretariat for Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse

Mangfoldighedsstrategien bygger grundlæggende på særbehandling. Princippet er, at alle ansatte har individuelle kompetencer og ressourcer, som er betydningsfulde for den fælles indsats.

Forestil Jer, hvor mange forskellige styrkesider I til sammen dækker på arbejdspladsen. Forestil Jer, at I hver især fik anerkendelse for Jeres særlige bidrag til de fælles arbejdsopgaver. Forestil Jer, at al planlægning på arbejdspladsen sigtede på at videreudvikle og udnytte de individuelle ressourcer bedst muligt.

Individuel særbehandling

På mange arbejdspladser er der en modvilje over for tanken om positiv særbehandling. Det strider efter manges mening mod et grundlæggende lighedsbegreb, der har været et bærende princip i arbejdslivet og i partssamarbejdet mellem arbejdsgivere og arbejdstagere. Lighedsprincippet betyder blandt andet, at alle ansøgere skal stilles lige uanset deres baggrund.

Måske har I selv oplevet negative eksempler på, at nogle medarbejdere er blevet favoriseret på bekostning af andre kollegers behov. Det kan være oplevelser, som forstærker behovet for at fastholde en

ligebehandling, når ansættelsesudvalgene skal vurdere ansøgerkredsen og udvælge en ny medarbejder.

Ofte vil ligebehandlingen komme til udtryk i formelle ansættelseskriterier, hvor den formelle uddannelsesbaggrund eller mængden af relevante erhvervserfaringer bliver afgørende for valget af en ny medarbejder.

Konsekvensen er imidlertid, at mange arbejdspladser automatisk rekrutterer efter genkendelighedens princip, hvor både ledelse og medarbejdere foretrækker de ansøgere, der "ligner" den eksisterende personalegruppe mest. Det være sig aldersmæssigt, kønsmæssigt, fagligt, kulturelt og etnisk.

Herved sker der i virkeligheden en forskelsbehandling af alle de ansøgere, der ikke kommer i betragtning på grund af deres forskellighed.

Mangfoldighedsledelse i det offentlige

Tankegangen om mangfoldighedsledelse kommer fra USA, hvor det igennem mange år har været en stor opgave at få etniske minoritetsgrupper til at spille sammen i en helhed.

Det er også karakteristisk, at mangfoldighedsledelse især er sat på forretningsmæssige termer. Blandt fordelene herved har man typisk nævnt:

- At mangfoldighedstilgang giver mulighed for at identificere nye markeder
- At en mangfoldig medarbejdersammensætning giver mulighed for kontakt til nye kundegrupper
- At mangfoldighedstilgang kan styrke virksomhedens image
- At mangfoldighedstilgang kan give mulighed for en bredere rekruttering af den bedste arbejdskraft.

Spørgsmålet er så, om denne tankegang også kan finde anvendelse i en dansk kontekst med offentlige myndigheder som eksempelvis stat, region og kommune.

I al fald ændres i disse år en række faktorer omkring de offentlige myndigheder, der kan have betydning for at skifte spor til mangfoldighedsledelse.

Her tænkes bl.a. på følgende:

- **De demografiske forhold**. Der vil blive mangel på arbejdskraft til offentlige myndigheder, og der er derfor behov for at tænke på en ændret sammensætning af arbejdsstyrken.
- **Sociologiske ændringer.** Der er kommet en højere grad af irrationalitet ind i vores valg, f.eks. i vores forbrugsvalg. Derfor er vi også i valget af arbejdsplads og karriere præget af livsstilsforhold. Især de unge er vokset op i en global-digital verden, som de derfor også forventer afspejlet på deres arbejdsplads.
- **Krav til organisationers ansvarlighed.** Virksomhederne og de offentlige myndigheders rolle i samfundet ændres i disse år. Der forudsættes en høj grad af ansvarlighed, også i forhold til den samlede opgaveløsning i samfundet. Derfor vil der være en stigende grad af forventning også til offentlige myndigheder om at være med til at løse samfundsproblemer som den sociale arv, integration i praksis osv.

Image/branding

Det bliver stadig vigtigere at profilere sig, at vise sine værdier udadtil. I den sammenhæng kan forskellighed bruges som et brand, så længe man er blandt de første.

De offentlige myndigheder kan få bedre kontakt med marginaliserede grupper og mindretal. Man kan aktivt få den positive historie frem om indvandrere, om handicappede, om socialt svagere fungerende, der viser, at de også kan udfylde en konstruktiv og positiv plads i vores samfund.

Konkurrenceparametre

Virksomheder som McDonald's og IKEA bruger forskellighed som et aktiv i markedsføringen. I fremtiden vil offentlige myndigheder kunne slå på en forskellighed i medarbejdersammensætningen, når man skal tiltrække nye medarbejdere.

Det vil kunne bruges i "markedsføringen af virksomheden", f.eks. omkring en række primære kommunale funktioner i forhold til borgerne.

Den individuelle medarbejder

Den offentlige medarbejder af i dag skal anskues individuelt og med en bred kompetenceflade, som ikke kun omfatter den snævre faglige kompetence. Mangfoldighedstankegangen kan bringes i balance med de visioner og værdier, der ligger i den enkelte offentlige organisation.

Arbejdet med visioner og værdier er efterhånden en integreret del af human ressource-politikken i en lang række offentlige organisationer. Men det viser sig ofte vanskeligt at få disse ting ud over rampen – at lade dem blive konkrete. Her kan mangfoldighed operationalisere den konkrete anvendelse af vision og værdier.

Det kan konkret f.eks. vise en balance mellem arbejde og privatliv og dermed give en tilpasning til medarbejdernes forskellige livssituationer.

Man må tænke bredt

Hvis forskelligheden blandt medarbejderne i en organisation virkelig skal bruges som en styrke, må man tænke bredt. Der skal ikke kun fokuseres på mangfoldighedsledelse i en forretningsmæssig sammenhæng. Og det handler ikke kun om integration af indvandrere og etniske minoriteter. Derimod inkluderer mangfoldighedsledelse at se på bl.a. følgende faktorer hos medarbejderne:

- Alder
- køn
- etnisk baggrund
- nationalitet
- livssituation
- uddannelse
- personligheder
- social arv
- handicap
- race

- hudfarve
- religion
- politisk anskuelse
- og seksuel orientering.

Rekrutteringen er måske det mindste problem. Det drejer sig om på ledelsesplan i højere grad om at få blandet kortene på en sådan måde, at talentmassen, erfaringsmassen og den enkeltes præstation maksimeres via det fokus, vi sætter på den enkelte inden for en mangfoldighedstankegang.

Hvordan kommer vi igang?

For det første er det vigtigt, at vi får brudt de stereotyper, der stadig er karakteristiske for det danske arbejdsmarked. Opfattelsen af indvandrere som pizzabagere og grønthandlere har måske nok forladt billedet, men har vi også indset, at indvandrere ikke blot er kulturformidlere i en organisation, men at sigtet er en arbejdskraft på lige fod med etniske danskere? Også ansættelsen af en seniormedarbejder opfattes problematisk. Vi er tilbøjelige til at undervurdere seniorens evner frem for at fokusere på opgavens løsning.

For det andet må vi drøfte, hvad vi vil med mangfoldighedstankegangen. Jeg synes, noget af det vigtigste er at holde medarbejdernes forskellighed som en styrke op mod de værdier og ikke mindst den ledelsesstil, som findes i den enkelte offentlige organisation. Lever vi op til disse værdier i arbejdet med den enkelte og de forskellige medarbejdergrupper? Grundlæggende handler det om åbenhed hos både ledelse og medarbejdere omkring det forhold, at medarbejderen kan bruges overalt i organisationen, hvor den pågældende persons samlede færdigheder passer ind.

For det tredje er det vigtigt, at vi finder metoder til, at mangfoldighedstankegangen lykkes i organisationen. Metoderne kan være dels at bruge storytelling (de succesfyldte individuelle historier) som et redskab til at formidle værdien i mangfoldigheden, dels at arbejde med et gensidigt mentorskab, hvor en ny medarbejder med anden etnisk baggrund, ung alder, handicap eller lign. introduceres via særlig kontaktperson. Men hvor omvendt organisationen er åben over for input fra netop de kvalifikationer, som denne særlige medarbejder bringer med sig.

Ledelsen skal også være åben

Mangfoldighedsledelse er således ikke kun noget med at indpasse minoritetsgrupper i den større sammenhæng. Det er derimod en gensidig læringsproces, hvor også ledelsen i de offentlige organisationer skal være åbne og modtagelige for input. Der er mange delelementer i mangfoldighedsledelse.

Jeg tror, vi skal tage det til os som en udbygning af den værdibaserede ledelse, der nu må anses som en fast bestanddel af den offentlige ledelsesstil, hvis vi skal være i stand til at tiltrække og fastholde nye medarbejdergrupper i de kommende år inden for det offentlige.

Mangfoldighedsrekruttering - bredere kompetence og bedre serviceprofil

Mangfoldighedsprincippet er med til at slå fast, at alle er forskellige, og at forskelligheden er en fordel.

I udlandet melder flere store og globale firmaer om positive erfaringer fra en målrettet mangfoldighedsstrategi. Budskabet lyder klart, at mangfoldighedsprincippet er blevet en forretningsstrategi,

som øger virksomhedens konkurrenceevne og gennemstrømmer alle forretningsmæssige handlinger og beslutninger.

Mangfoldighedsstrategien styrker den samlede kompetence i firmaet, samtidig med at den skaber de bedste individuelle udviklingsmuligheder for medarbejderne i det daglige arbejde.

Det handler netop ikke om at "ligne" hinanden mest muligt, men tværtimod om at have opbygget en bred vifte af forskellige ressourcer, der kan forny og berige arbejdsmiljøet og kvaliteten. Konklusionen er, at arbejdspladserne gennem mangfoldighedsstrategien opnår:

- Flere rekrutteringsveje
- Bredere menneskelige og faglige ressourcer
- Bedre servicemuligheder
- Større rummelighed i organisationen.

Mangfoldighed som svar på mangfoldige krav

Mangfoldighed er ikke kun for arbejdspladsen og medarbejdernes skyld - det er nødvendigt for at ydelserne kan tilfredsstille mangfoldige behov

Mangfoldighed betyder i sig selv ikke andet end forskellighed. Mangfoldigheden i dagens Danmark er et udtryk for, at det danske samfund ikke længere er så homogent, som det ofte hævdes. Når I ser Jer omkring blandt kolleger, brugere, borgere, venner, slægt og familie, vil I få øje på mange forskelle.

I de senere år har der især været fokus på de etniske forskelle, som spiller en central rolle i kommunernes integrations- og beskæftigelsesindsats. Men som offentlig ansat møder du også en stor mangfoldighed i resten af befolkningen - hvad angår livsstil og livsformer, sociale og kulturelle normer, værdier, uddannelser, faglige færdigheder og kompetencer, erhvervsvalg, fritidsinteresser og forbrugsmønstre mv.

I mange år har betydningen af kønsforskelle stået højt på den samfundspolitiske dagsorden, og alle kommuner har for længst oprettet ligestillingsudvalg. Med den stigende middellevealder vil mangfoldigheden også vokse i kraft af, at vi spreder os over flere aldersgrupper med vidt forskellige livsvilkår, behov og forventninger til den offentlige service.

Det er en udvikling, som får store konsekvenser for hverdagen på kommunale arbejdspladser. I vil modtage flere og flere ansøgere i "seniorklassen". I vil komme til at samarbejde med kolleger og medarbejdere, der er anderledes uddannet og har helt nye ideer til, hvordan I bedst løser opgaverne. I skal servicere nye brugergrupper, som stiller uvante krav til Jeres viden og udfordrer Jeres faglige kompetence.

Mangfoldighed er altså resultatet af en befolkningsmæssig udvikling. Men mangfoldighedsledelse og mangfoldighedsstrategier er også resultatet af en samfundsmæssig udvikling, hvor vi fokuserer mere og mere på individuelle muligheder. Det er et samfund hvor:

- brugernes behov går i mange retninger.
- nye kolleger og medarbejdergrupper stiller spørgsmålstegn ved de faglige og sociale rutiner i arbejdsmiljøet.
- traditionelle arbejdsmetoder sættes på prøve og afløses af nye procedurer.

- professionalisme er lig med evnen til at kunne kommunikere og samarbejde effektivt med kolleger og brugere, der har andre livsopfattelser, værdier og adfærdsformer end I selv.
- et velfungerende arbejdsmiljø er kendetegnet ved rummelighed og individuel behovsorientering, når opgaverne skal planlægges, og når der står efteruddannelse på programmet.
- kvalitet i den kommunale service betyder, at Jeres indsats til enhver tid matcher den mangfoldighed af behov, der kendetegner brugerne.

En mangfoldighedsstrategi handler derfor om at geare arbejdspladsen organisatorisk og holdningsmæssigt til at rumme en mangfoldig medarbejderstab – og til at imødekomme mangfoldige brugerbehov.

(Artiklen er publiceret første gang i oktober 2006. Vi har ændret datoen på artiklen, fordi den ellers ville være blevet slettet i forbindelse med oprydning på Lederweb)