

KS
Mangfold i ledelse

Dato: 2009-03-04

DOKUMENTINFORMASJON

Oppdragsgiver: KS
Rapportnavn: Mangfold i ledelse
Utgave/dato: [Revisjon] / [Revisjonsdato]
Arkivreferanse: <generert unik arkivreferanse>

Oppdrag: Mangfold i Ledelse
Oppdragsbeskrivelse: Beskrivelse
Oppdragsleder: Christian Skattum
Fag: Fag
Tema: Evaluering
Leveranse: Rapport

Skrevet av: Anette Thiis- Evensen, Christian Skattum og Helle Sekkesæter
Kvalitetskontroll:

Asplan Viak AS www.asplanviak.no

Plass for veiledning/skjult tekst

FORORD

Asplan Viak ved Asplan Analyse fikk i samarbeid med Kulturell Dialog AS, våren 2007, i oppdrag fra KS og gjennomføre Forsknings- og utviklingsprosjektet "Mangfold i ledelse." Formålet med prosjektet har vært å fremskaffe et kunnskapsgrunnlag om hva som hemmer og fremmer rekruttering av ikke vestlige innvandrere til lederstillinger og nøkkelposisjoner i norske kommuner.

Prosjektteamet har bestått av Anette Thiis- Evensen fra Kulturell Dialog og Christian Skattum og Helle Sekkesæter fra Asplan Analyse. Sistnevnte har vært oppdragsleder. Vår kontaktperson i KS har vært Marit Tovsen.

Helle Sekkesæter

Oppdragsleder

Anette Thiis- Evensen

Utreder

Innholdsfortegnelse

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Sammendrag | 5 |
| 1.1 | Funn og resultater fra spørreundersøkelsen..... | 5 |
| 1.2 | Sjekkliste i arbeidet med å fremme økt mangfold i ledelse | 7 |
| 1.3 | Anbefalinger med basis i kandidatnettverkets erfaringer | 8 |
| 2 | Kort om FoU prosjektet "mangfold i ledelse" | 9 |
| 2.1 | Metode og datagrunnlag | 10 |
| 3 | Mangfold i ledelse i norske kommuner?..... | 11 |
| 4 | analyse av kommunenes arbeid med mangfold i ledelse | 20 |
| 4.1 | Arbeidskvalifisering og rekruttering av ikke-vestlige innvandrere – grunnfjellet for mangfold i ledelse..... | 21 |
| 4.2 | Rekruttering tiltak for å øke andel nøkkelpersoner og ledere med innvandrerbakgrunn..... | 24 |
| 4.3 | Trenger vi særtiltak? | 26 |
| 4.4 | En tiltaksmeny for mangfold i ledelse | 27 |
| 4.5 | Oppsummering | 28 |
| 5 | Våre vurderingen av hva som er viktig for å lykkes..... | 29 |
| 6 | Litteratur..... | 31 |
| 7 | Vedlegg..... | 32 |
| 8 | erfaringer fra Kandidatnettverket | 32 |
| 8.1 | Kommunal ledelse: skal - skal ikke..... | 32 |
| 9 | Fire case kommuner med mangfold i ledelse på dagsorden | 36 |
| 9.1 | Bergen – mangfold i praksis | 37 |
| 9.2 | Stavanger- mangfold som attraksjonsfaktor | 40 |
| 9.3 | Drammen - mangfoldsarbeidet har gitt resultater | 44 |
| 9.4 | Gjøvik- en internasjonal kommune | 46 |

1 SAMMENDRAG

Asplan Analyse og Kulturell Dialog har gjennomført et forsknings- og utviklingsprosjekt på oppdrag fra KS om mangfold i ledelse i kommunesektoren.

KS er opptatt av økt rekruttering av ansatte med ikke-vestlig innvandrerbakgrunn¹ til ledelse og synlige nøkkelposisjoner i kommunene. Mangfold og inkludering er ett av innsatsområdene i KS sin arbeidsgiverstrategi AGS 2020Å, hvor det fremgår at å sikre mangfold på alle nivåer i kommuneorganisasjonen er viktig både for å skape gode lokalsamfunn, bedre kvalitet på tjenestene og for å skape moderne og spennende arbeidsplasser.

Hovedproblemstillingene for dette FOU- prosjektet har vært å undersøke

Hva fremmer eller hemmer større mangfold i kommunale lederstillinger?

Målsettingen har vært å utarbeide et kunnskapsgrunnlag for hvordan man kan jobbe med å rekruttere ikke-vestlige innvandrere til lederstillinger og synlige nøkkelposisjoner i kommunene, med sikte på å få til et større mangfold i kommunale lederstillinger.

Problemstillingene i prosjektet er belyst gjennom:

1. Spørreundersøkelse til alle landets kommuner høsten 2007
2. Casestudier i Bergen, Stavanger, Gjøvik og Drammen kommuner våren 2008.
3. Intervjuer med ledere med innvandrerbakgrunn våren 2008.
4. Følgeforskning i kandidatnettverk for Mangfold i Ledelse på samlingene i 2007/2008

1.1 Funn og resultater fra spørreundersøkelsen

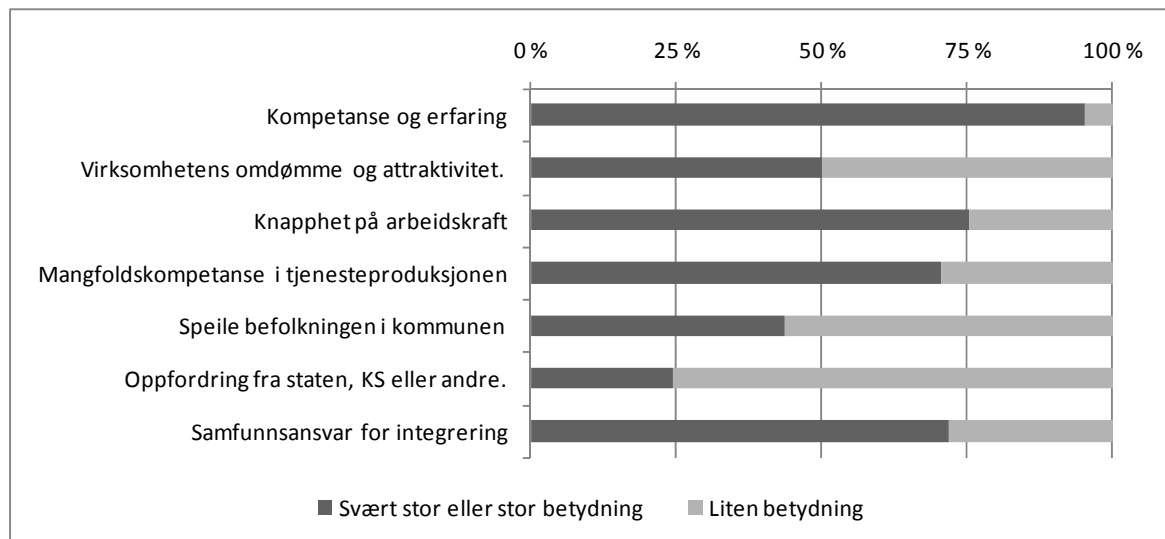
- Om lag en tredjedel av landets kommuner har ledere på ett eller annet nivå med ikke-vestlig innvandrerbakgrunn.
- Av de 239 kommunen² som har svart på spørsmål om de har toppledere, virksomhetsleder, teamledere og nøkkelpersoner med ikke vestlig bakgrunn, er det kun 2,3 prosent som har toppledere med ikke-vestlig bakgrunn. Det er fem relativt små kommuner har svart at de har toppledere med ikke vestlig bakgrunn.

¹ 1. og 2. generasjons innvandrere fra ikke vestlige land (Asia med Tyrkia, Afrika, Sør og Mellom-Amerika og Øst-Europa). 1. generasjons innvandrere har innvandret til Norge, og 2.generasjons innvandrere er født i Norge med to foreldre som er født i utlandet.

² Det var 338 kommuner som svarte på spørreundersøkelsen totalt. De som ikke hadde innvandrere ansatt i sin kommune, eller ikke hadde ledere med innvandrerbakgrunn svarte ikke på denne delen av spørreundersøkelsen.

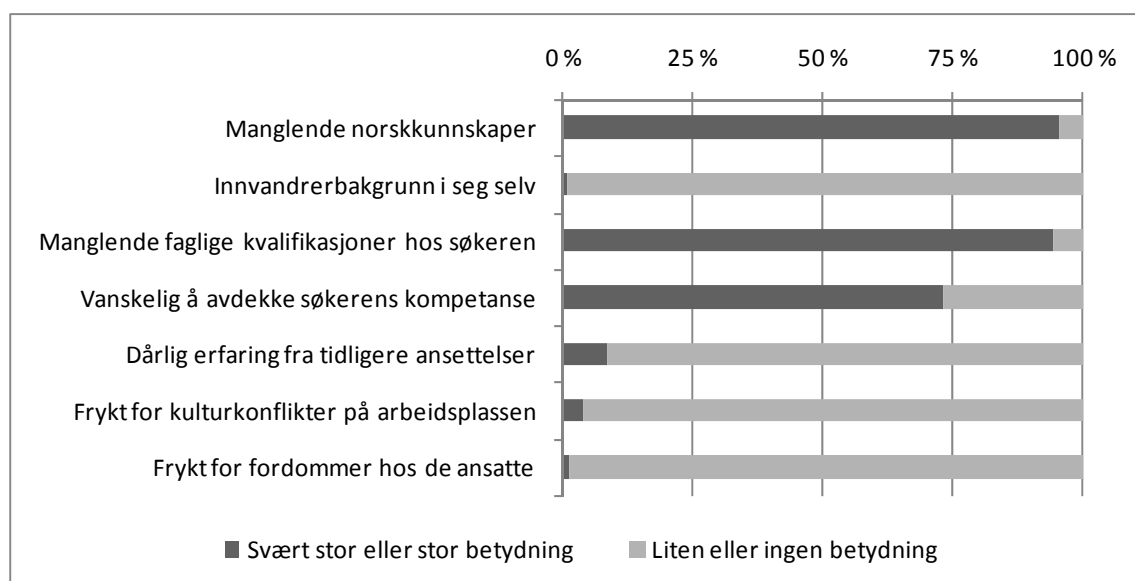
- 16 kommuner har utviklet tiltak/prosjekter med det siktemål å kvalifisere personer med ikke-vestlig innvandrerbakgrunn til lederstillinger

Hvilken betydning vil du si følgende begrunnelse har for å rekruttere personer med innvandrerbakgrunn til lederstillinger og nøkkelposisjoner i kommunen? (N=338)



- Kompetanse og erfaring står sterkt som en begrunnelse for å rekruttere innvandrere til lederstillinger. Knapphet på arbeidskraft er også en faktor som fremmer rekruttering av ikke-vestlige innvandrere

Hvilken betydning vil du si følgende begrunnelse har for ikke å rekruttere flere personer med innvandrerbakgrunn til lederstillinger og nøkkelposisjoner i kommunene? (N=338)



- Manglende norskkunnskaper står sterkt som en begrunnelse for eventuelt ikke å rekruttere ikke-vestlige innvandrere til lederstillinger.

- Mange peker på manglende faglige kvalifikasjoner hos søkeren, samtidig som mange peker på at det er vanskelig å avdekke søkerens kompetanse.
- Spørreundersøkelsen viser også at viljen til å rekruttere ikke vestlige innvandrere til lederstillinger og nøkkelposisjoner er stor. Hele 53 prosent av de 338 kommunene, sier det er mer aktuelt å rekruttere personer med innvandrerbakgrunn til leder/nøkkelposisjoner nå enn før. 21 prosent svarer at det er lite aktuelt, og 25 prosent er usikre, og svarer at de "ikke vet." Dette varierer med andel ikke-vestlige innvandrere i kommunen, og det faktiske rekrutteringsgrunnlaget.

1.2 Sjekkliste i arbeidet med å fremme økt mangfold i ledelse

Kunnskapen som er fremkommet i denne studien viser at mangfold i ledelse i norske kommuner kan forstås som en utviklings- og modningsprosess. Norske kommuner er kommet ulikt på vei med å styrke mangfold i ledelse. Utviklingen avspeiler seg på et systemisk nivå så vel som på individnivå. Å se på mangfoldsarbeidet som en modningsprosess kan være nyttig for at kommunen selv kan vurdere sin status på området mangfold i ledelse. Noen kommuner har per i dag ingen ansatte med innvandrerbakgrunn, andre har mange ansatte, men få ledere og nøkkelpersoner. Gjennom case studiene, intervjuer med ledere med innvandrerbakgrunn og informasjonsinnhenting i kandidatnettverkene har vi utarbeidet følgende sjekkpunkter som kommunen kan bruke i sitt arbeid med å fremme mangfold i ledelse.

- ✓ At det er politisk forankring og påtrykk. Å ha kommunepolitikerne i en pådriverrolle er en katalysator for å sette mangfold på dagsordenen. For casekommunene i denne studien har det vist seg å være en forutsetning for å ta mangfold på alvor.
- ✓ At det er en arbeidsgiverstrategi med klare mål og virkemidler for å øke antall ansatte med innvandrerbakgrunn på alle nivåer. Det bør skapes en langsiktig arbeidsgiverpolitikk med fokus på kvalifisering og rekruttering for en flerkulturell arbeidsplass, og et utviklingsarbeid hvor det legges til rette for kompetanseløft for å øke grunnfjellet av ansatte med fagkompetanse blant de ikke-vestlige innvandrerne.
- ✓ At det finnes administrative ressurser til å bygge opp kompetanse i stab som kan bistå virksomhetene med mangfoldsarbeidet. Dette kan gjøres ved en bevisstgjøring av enhetsledere, praktisk bistand og veiledning i de ulike delene av rekrutteringsprosessen.
- ✓ 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. De helt ufaglærte blir ikke ledere innen sitt felt. Noen av casekommunene har iverksatt langsiktige kompetansetiltak innen helsefag for å øke grunnfjellet av ansatte som det kan rekrutteres ledere fra.
- ✓ At kommunen er moden for å la seg representere av en med innvandrerbakgrunn på toppledernivå. Det innebærer at dagens ledere må tørre å gå foran å rekruttere inn nøkkelpersoner og ledere med innvandringsbakgrunn i synlige posisjoner.

1.3 Anbefalinger med basis i kandidatnettverkets erfaringer

Erfaringene fra denne studien antyder at det er smalere karriereveier til toppen for søkere med innvandrerbakgrunn enn for personer med annen bakgrunn med tilsvarende kvalifikasjoner. Dette er kort oppsummert faktorer som fremmer en karriere i kommunesektoren:

- Norskferdigheter og samfunnsforståelse fremmer inngangen til en stilling i kommunal sektor. Innsikt i norsk arbeidslivskultur gir en nyttig orienteringsevne i forhold til å se egne karrieremuligheter.
- Øket samfunnsdeltakelse gjennom lokalt engasjement i forenings- eller organisasjonsvirksomhet kan være med å utvikle personlige og faglige nettverk som er nyttige for karrieren.
- Deltakelse på kompetansehevende tiltak, faglige nettverk og etter hvert lederutviklingsprogram er karrierefremmende.
- Det er viktig å bli sett av andre som en med et potensial eller talent. Det er derfor nyttig at kandidatene finner seg støttespillere i andre medarbeidere og ledere.
- Det kan bli nødvendig å mobilisere pågangsmot og stå-på-vilje mange ganger. Flere av kandidatene har erfart at de først har lyktes og nå frem i en søkeprosess etter gjentatte forsøk, så rådet er: Søk på nytt og på nytt og ikke mist motet.
- Arbeide med egne omdømmeverdier og en tydelig kommunikasjon. Bevissthet rundt egne kvalifikasjoner er et nødvendig forarbeid til en søkeprosess. Det er også viktig å spisse kommunikasjonen inn mot den stillingen du har lyst å søke på.

2 KORT OM FOU PROSJEKTET "MANGFOLD I LEDELSE"

Den overordnede målsettingen for dette FoU-prosjektet er å utarbeide et kunnskapsgrunnlag for hvordan man skal jobbe med å rekruttere ikke vestlige innvandrere til lederstillinger og synlige nøkkelposisjoner i kommunene, med sikte på og få til et større mangfold i kommunale lederstillinger.

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

I KS arbeidsgiverstrategi mot 2020 "Stolt og unik" er mangfold og inkludering ett av sju innsatsområder. KS mener at å sikre mangfold på alle nivåer i kommunen er viktig for kvaliteten på tjenestene til innbyggerne, og for å skape moderne og spennende arbeidsplasser for medarbeiderne.

I Arbeidsgiverstrategi (AGS) 2020 påpeker KS at ulikheter og mangfold i alder, kjønn, utdanning, kultur og tenkemåter er en forutsetning for at virksomheter kan opprettholde kvalitet over tid. Slikt mangfold er også en viktig forutsetning for nyskaping og innovasjon. Ensartete miljøer kan medføre stagnasjon og stillstand.

Organisasjoner som setter mål for mangfold kan oppnå mange fordeler:

- Tilgang til ny arbeidskraft og ny kompetanse
- Bedre omdømme. Organisasjonen forbindes med mangfold og like rettigheter.
- Større bredde i erfaringer og fagmiljø.

Hovedfokus i dette FoU prosjektet har vært å kartlegge hva som skal til for at ikke vestlige innvandrere som arbeider i kommunen tar eller får sjansen til å ta et neste steg i sin karriere og innta disse stillingene, eller at kommunen rekrutterer ikke vestlige innvandrere direkte inn i lederstillinger. Prosjektet har utviklet og systematisert kunnskap på dette feltet som innspill til KS sitt arbeid med inkludering og mangfold. Det har også bidratt med kunnskap til nettverkssamlingene i Kandidatnettverket for ansatte med innvandrerbakgrunn som har pågått parallelt med dette FoU prosjektet.

Dimensjoner ved mangfoldsbegrepet

Både alder, etnisitet, kjønn, seksuell orientering og funksjonshemming er dimensjoner ved mangfoldsbegrepet som er aktuelt og vektlegge ved ansettelse. 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 hovedsaklig til personer med ikke-vestlig innvandrerbakgrunn når mangfoldsbegrepet brukes.***

De to perspektivene

Økt kunnskap om hvordan man skal arbeide for å oppnå et større mangfold i lederstillinger i kommunal sektor berører både et arbeidsgiverperspektiv og et arbeidstakerperspektiv. Det sentrale i begge perspektivene er å få kartlagt hva som hemmer og fremmer rekruttering av ikke vestlige innvandrere til lederstillinger og nøkkelposisjoner i kommunene.

Den primære målgruppen for denne rapporten er arbeidsgiversiden i norske kommuner. Den baserer seg på informasjon og data innhentet fra ikke-vestlige innvandrere som jobber i norske kommuner, og fra ledere i norske kommuner, og kan sånn sett ha interesse for alle som jobber med å øke mangfoldet i norske kommuner.

2.1 Metode og datagrunnlag

Spørreundersøkelse

Høsten 2007 gjennomførte vi en nasjonal spørreundersøkelse til alle landets kommuner for og:

1. Få en oversikt over andel ansatte med ikke vestlig innvandrerbakgrunn i lederstillinger og nøkkelposisjoner.
2. Kartlegge hva som hemmer og fremmer rekruttering av ikke vestlige innvandrere til lederstillinger og nøkkelposisjoner i kommunene.

Spørreundersøkelsen ga oss kvantitative data på nasjonalt nivå, men også om den enkelte kommune. Svarprosenten på undersøkelsen er 79, noe som innebærer at 338 av alle landets kommuner har svart. Fordeling av svar etter kommunestørrelse (innbyggertall) viser også at undersøkelsen er representativ med hensyn til kommunestørrelse.

Kandidatnettverket

Parallelt med FoU- prosjektet har KS etablert et Kandidatnettverk for ikke vestlige innvandrere. Målet med nettverket er å motivere kandidatene til å søke lederstillinger i kommunene. Det er i kandidatnettverket gjennomført fire samlinger i regi av KS. Vi har deltatt på disse samlingene og utvekslet kunnskap gjennom dialog og refleksjon om hva som hemmer og fremmer rekruttering av ikke vestlige innvandrere.

Casekommuner

På bakgrunn av analyseresultatene som fremkom i spørreundersøkelsen ble det i samråd med KS valgt ut følgende fire casekommuner: Bergen, Stavanger, Drammen og Gjøvik. Utvelgelsen av kommuner ble gjort på bakgrunn av en samlet vurdering basert på interessante funn vedrørende tiltak kommunene har prøvd ut (beste praksis), antall ledere med innvandrerbakgrunn og dels geografisk plassering og kommunestørrelse.

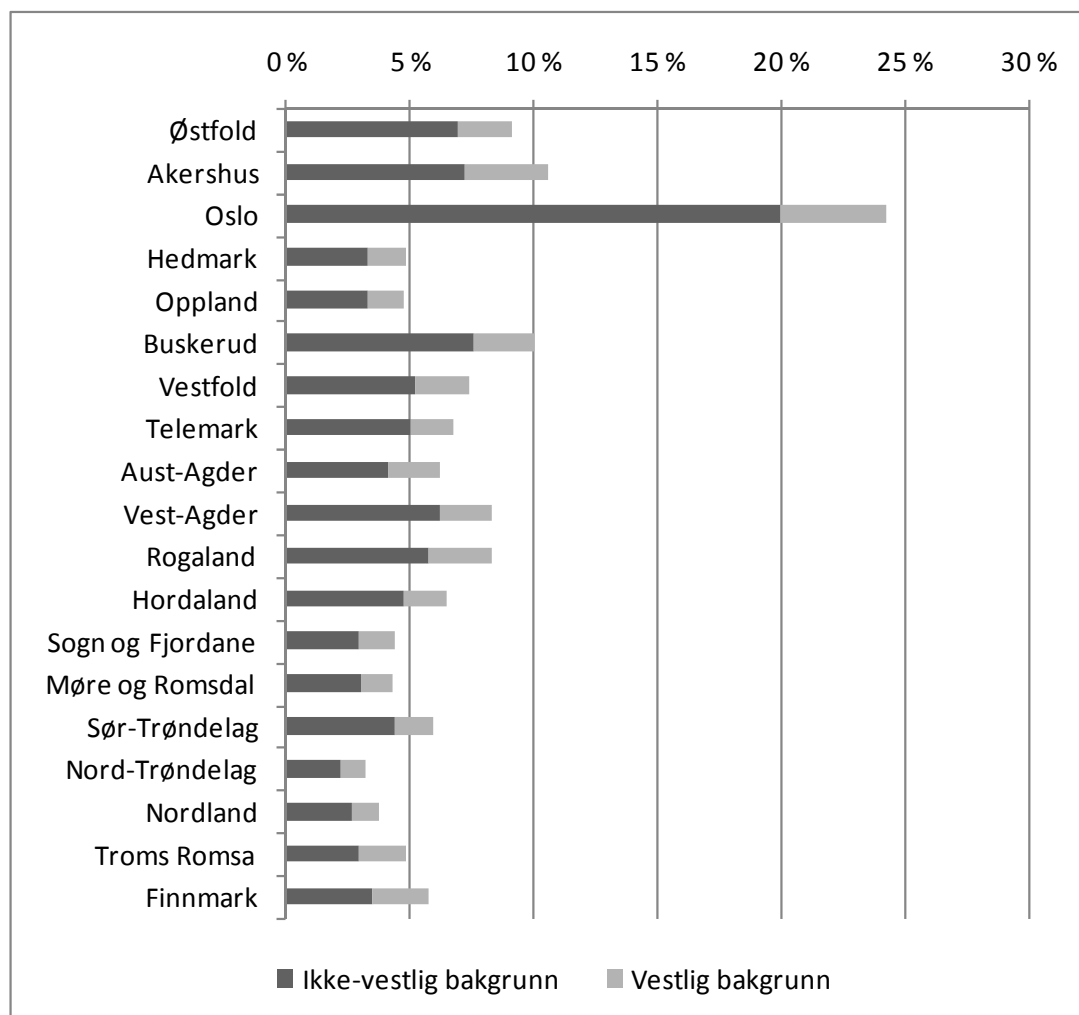
Gjennom fokus på case ble det mulig å innhente mer kvalitativ og spesifikk informasjon for å belyse funnene fra spørreundersøkelsen fra et arbeidsgiverperspektiv og et kandidatperspektiv. Intervjuer med personalsjefene i casekommunene og med ledere med

innvandrerbakgrunn i de samme kommunene, har vært viktig for kunnskapen som formidles fra dette FoU-prosjektet.

3 MANGFOLD I LEDELSE I NORSKE KOMMUNER?

I det følgende vil vi belyse noen forhold som bør bringes inn i arbeidet med rekruttering av ikke vestlige innvandrere til lederstillinger og nøkkelposisjoner i kommunal sektor, samt presentere resultater fra den gjennomførte kartleggingen i norske kommuner høsten 2007.

Av de 338 kommunen som besvarte undersøkelsen var det 50 kommuner som svarte at de ikke har ansatte med innvandrerbakgrunn. Innvandrere, som andel av befolkningen i Norge er fylkesvis fordelt som vist i figuren nedenfor.



3.1.1 Fremtidig arbeidskraftbehov

Statistisk Sentralbyrå har foretatt framskrivninger av arbeidskraftbehovet for kommunesektoren som tydeliggjør et stort fremtidig arbeidskraftbehov. De demografiske endringene tilsier at det blir flere eldre som har behov for ulike typer tjenester, samtidig med at antallet som kan utføre disse tjenestene vil gå ned. SSB har utarbeidet to scenarier, basert på noe ulike forutsetninger, for arbeidskraftbehovet frem til 2060. Ett basert på et behov for 145 000 flere årsverk, og et basert på et behov for 240 000 flere årsverk enn i basisåret 2002. Det er behov for flere lærere i skolen og flere helsearbeidere i pleie- og omsorg.

I rapporten "Rekruttering og arbeidskraft i kommunene – en kunnskapsstatus" (Econ Pöyry, 2009) fremkommer det at økningen i antall eldre i årene framover vil gi en sterk økning i behovene for helsefagarbeidere. Dersom ikke tilgangen økes eller avgangen fra yrket reduseres, er ett scenario at man "fyller på" med ufaglærte, eventuelt at man rett og slett ikke får rekruttert egnet arbeidskraft.

3.1.2 Uutnyttet arbeidskraftressurs

Arbeidskraftbehovet utfordrer kommunesektoren på om innvandrerbefolkningen er en uutnyttet ressurs de bør ta tak i. I dag består innvandrerbefolkningen av nær 460 000 personer³ og utgjør 9,7 prosent av befolkningen. Av disse kommer om lag 346 000 fra ikke vestlige land (Øst-Europa, Tyrkia og land i Asia, Afrika og Sør- og Mellom-Amerika).

Innvandrerne sto for 1/3 av veksten i sysselsettingen totalt i Norge fra 4. kvartal 2006 til 4. kvartal 2007, noe som indikerer at innvandrere i stadig større grad gjør seg gjeldende i det norske arbeidsmarkedet. Nye arbeidsinnvandrergupper bidro til mye av veksten, men det var også vekst i andre mer etablerte innvandrergupper. Det var størst økning i antall sysselsatte blant innvandrere fra EU-landene i Øst-Europa.

Beregninger tyder på at økt arbeidsinnvandring vil kunne gi et arbeidskrafttilskudd som kommunesektoren kan utnytte. Dette gjelder både gjennom generelle kommunale integreringstiltak som språkopplæring, men også gjennom kompetansetiltak overfor innvandrere som allerede arbeider eller er aktuelle for arbeid i kommunen. Dette forutsetter en målrettet innsats fra arbeidsgiver.

³ Det er 381 000 førstegenerasjonsinnvandrere i Norge, og 79 000 personer er født i Norge av to utenlandsfødte foreldre. SSB 2008.

Tall fra Statistisk Sentralbyrå for sysselsetting av førstegenerasjons innvandrere med ikke-vestlig bakgrunn indikerer at kommunene har ulike forutsetninger for å skape mangfold på alle nivåer i organisasjonen. Finnmark og Sogn og Fjordane hadde høyest andel sysselsatte innvandrere i 2007 med henholdsvis 69,9 og 66,5 prosent. Lavest andel finner vi i Østfold og Hedmark med henholdsvis 53,5 og 54,5 prosent ikke vestlige innvandrere i arbeid.

| | Sysselsatte i hele befolkningen | 2007 | | |
|--------------------|---------------------------------|---|----------|---------------|
| | | Sysselsatte førstegenerasjons innvandrere | | |
| | | I alt | Vestlige | Ikke-vestlige |
| | <i>Prosent</i> | | | |
| Finnmark Finnmarku | 70,1 | 71,1 | 73 | 69,9 |
| Sogn og Fjordane | 75,3 | 69,6 | 75,4 | 66,5 |
| Møre og Romsdal | 73,7 | 69,2 | 76,1 | 66,2 |
| Rogaland | 74,6 | 68,1 | 72,4 | 66,1 |
| Hordaland | 72,6 | 65,6 | 72,4 | 63,1 |
| Akershus | 73,5 | 67,1 | 75,3 | 63 |
| Troms Romsa | 71,2 | 68 | 76 | 62,6 |
| Vestfold | 69,2 | 63,4 | 68,5 | 61,1 |
| Buskerud | 72,1 | 64,1 | 74,2 | 60,4 |
| Sør-Trøndelag | 72 | 63,2 | 71,6 | 60 |
| Hele landet | 71,6 | 63,3 | 72,6 | 59,8 |
| Oppland | 71,3 | 62,4 | 71,7 | 58,1 |
| Nord-Trøndelag | 71 | 60,9 | 67,6 | 58 |
| Vest-Agder | 70,6 | 60,7 | 68 | 57,9 |
| Nordland | 69,3 | 61,4 | 69,5 | 57,7 |
| Oslo | 71,9 | 61 | 75,6 | 57,2 |
| Aust-Agder | 68,7 | 59,7 | 65,9 | 56,4 |
| Telemark | 68,3 | 57,3 | 63,8 | 54,7 |
| Hedmark | 68,3 | 59,2 | 68,1 | 54,5 |
| Østfold | 68 | 56,6 | 66 | 53,5 |

3.1.3 Tilgang på ny kompetanse

Ikke vestlige innvandrere vil også innebære tilgang på ny kompetanse for kommunene. Statistisk sentralbyrå⁴ har gjort analyser av om innvandrere er overkvalifisert for de jobbene

⁴ SSB – rapport 2008/37, Ole Villund, Riktig yrke etter utdanning? En registerbasert undersøkelse om kompetanse og arbeidsoppgaver hos ansatte med innvandrerbakgrunn.

de har. I denne sammenheng er overkvalifisering for en innvandrergroupe når de har et enda høyere utdanningsnivå i yrket enn det ansatte totalt har.

I rapporten måles kompetanse hovedsakelig ut fra fullført utdanning. Det er først og fremst den formelle kompetansen som måles i forhold til jobben. Noen av funnene i rapporten er følgende:

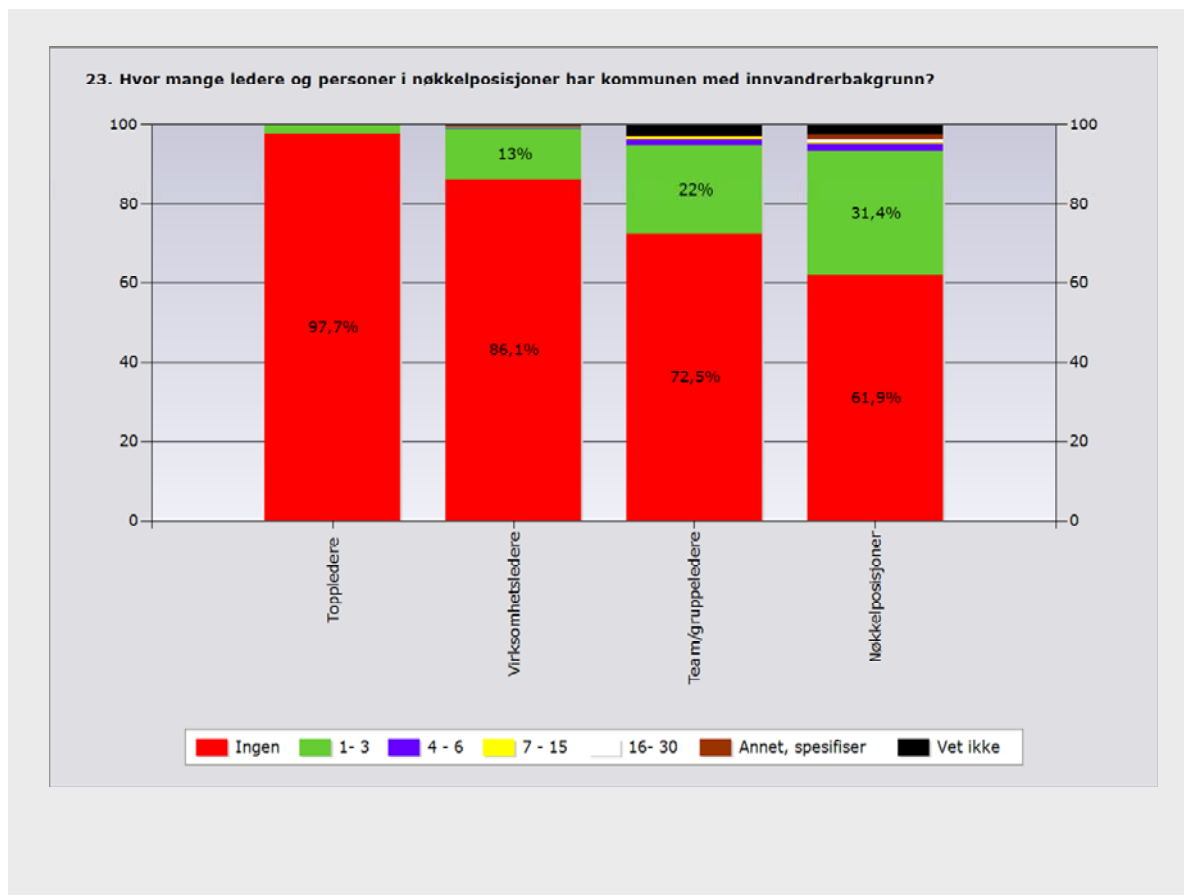
- Både blant innvandrere med kort og lang høyere utdanning finner vi overkvalifisering.
- Ikke-vestlige innvandrere er mer utsatt for denne typen overkvalifisering.
- Blant ansatte med lang høyere utdanning generelt, er det liten forskjell i overkvalifisering blant menn og kvinner. Blant innvandrergroupe fra ikke-vestlige land er kvinner overkvalifisert i større grad.
- Innvandrere fra ikke vestlige land med lang høyere utdanning i tekniske fag synes å være mer overkvalifisert enn andre med slik utdanning. Sammenliknet med overkvalifiserte i andre fagretninger jobber de med teknisk utdanning i større grad innen egnet fagområde. Et typisk eksempel er sivilingeniør utdannede som er ansatt i yrker som krever kortere ingeniørutdanning.
- Ikke-vestlige innvandrere med lang høyere utdanning i helse- og sosialfaglig retning, for eksempel leger og tannleger, har større sjanse for å få relevant jobb både når det gjelder kompetansenivå og fag.

Personer med innvandrerbakgrunn representerer også en mangfoldskompetanse i form av utdanning og erfaring fra andre internasjonale utdanninger. Et arbeidsmiljø bestående av personer med variert etnisk kompetanse og erfaringsbakgrunn, vil være en viktig faktor for å bidra til bedre og mer tilpassede tjenester rettet mot en befolkning som også blir mer variert.

Ovennevnte undersøkelser indikerer at blant annet kommunene som arbeidsgivere ikke i tilstrekkelig grad utnytter det potensialet som ligger i den kompetansen innvandrere har. Både fra den enkeltes synspunkt og fra et samfunnsøkonomisk synspunkt er det viktig at kompetent arbeidskraft kommer til nytte.

3.1.4 Få toppledere i kommunene med innvandrerbakgrunn

På bakgrunn av vår spørreundersøkelse til alle landets kommuner kan denne studien slå fast at det er få toppledere (rådmenn, kommunalsjefer eller liknende) med ikke vestlig innvandrerbakgrunn i norske kommuner.



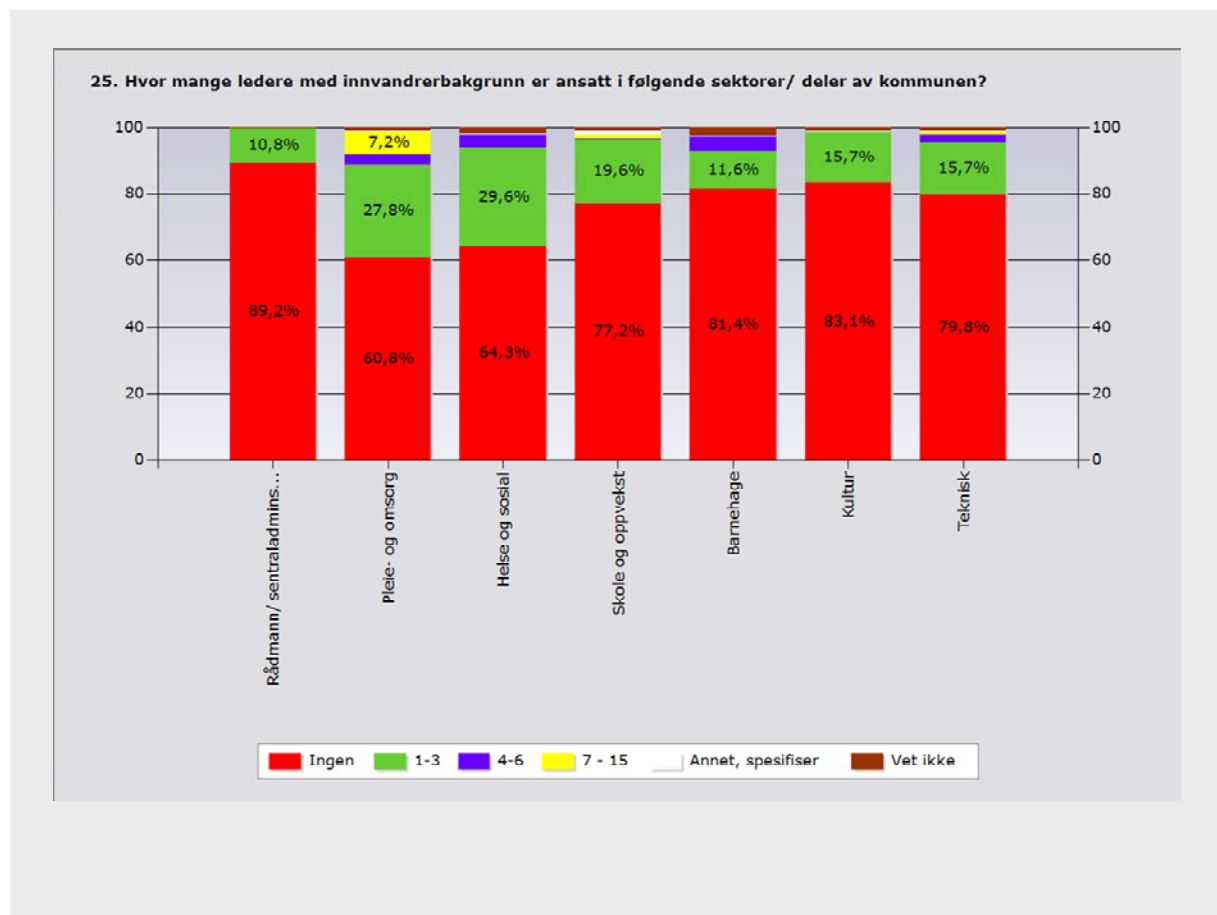
Av de 239 kommuner som har svart på dette spørsmålet, er det kun 2,3 prosent som har toppledere i med ikke vestlig bakgrunn, jf figuren. Det er fem relativt små kommuner som har svart at de har toppledere med ikke vestlig bakgrunn.

Det er 13 prosent som svarer at de har fra 1-3 virksomhetsledere med innvandrerbakgrunn, og 22 prosent som svarer at de har fra 1-3 team/gruppeledere med innvandrerbakgrunn. Her ser vi at det er noen kommuner som har flere enn 3 team/gruppeledere i sin kommune.

Nøkkelposisjoner var i undersøkelsen definert som prosjektlederstilling, rådgiverstilling eller særskilt spisskompetanse. Det var 31,4 prosent som svarte at de hadde fra 1-3 ansatte i nøkkelposisjoner med innvandrerbakgrunn. Selv på dette nivået er det kun et fåtall av kommunene som har mer enn 3 ansatte med ikke-vestlig bakgrunn.

Utfordringen for norske kommuner er å få flere av de ansatte med innvandrerbakgrunn inn i fremtredende stillinger på alle nivå i organisasjonen, og få disse til å ta "den neste steget" fra en nøkkelposisjon, eller team/gruppeleder til virksomhetsleder, og toppleder.

Bryter vi dette ned på sektorer ser vi at det en del variasjoner innad i kommunene.

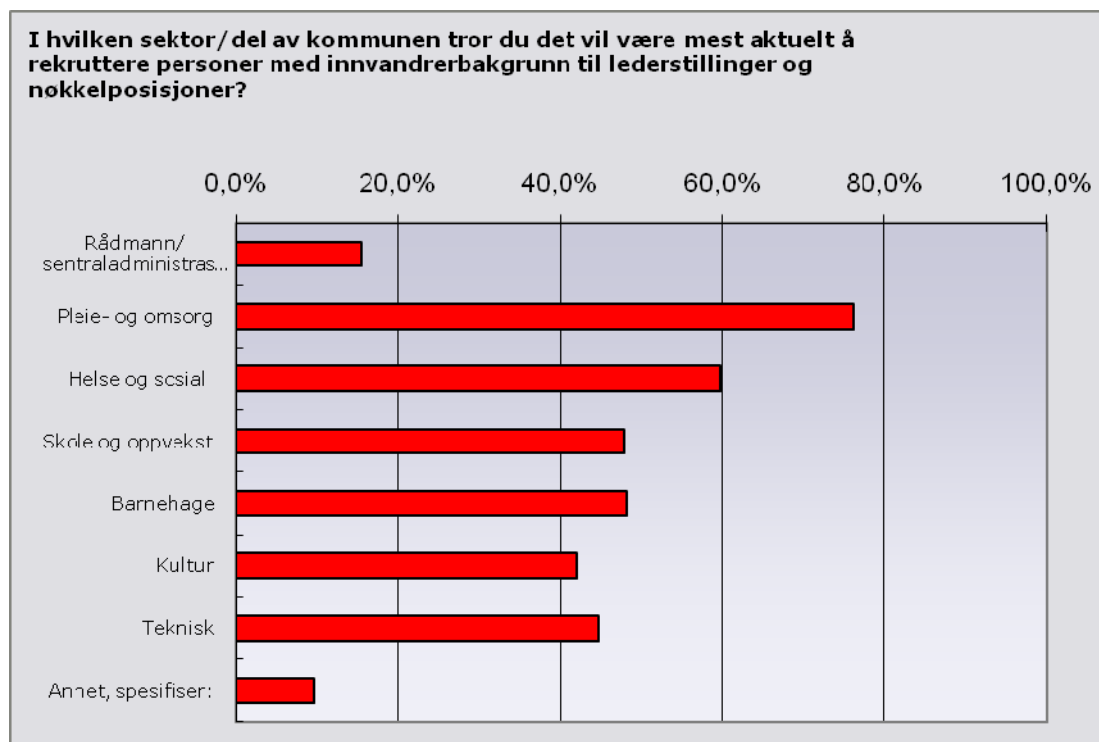


Av de 110 kommunene som svarte på dette spørsmålet viser fordelingen i figuren over at det er sektorene pleie- og omsorg, og helse- og sosial som har flest ledere i de ulike kategoriene med innvandrerbakgrunn. Sektorene skole og teknisk kommer på de neste plassene. Dette understøttes av SSB sine tall for sysselsetting etter næring for 4.kvartal 2007, som viser at det innen offentlig sektor er flest ikke vestlige innvandrere i pleie- og omsorgssektoren⁵.

Innenfor pleie- og omsorg er det verdt å merke seg at 7,2 prosent av de 110 kommunene som har svart at de har mellom 7-15 ledere med innvandrerbakgrunn.

⁵ 18 pst. av ikke vestlige innvandrere (førstegenerasjon) er sysselsatt i pleie og omsorgssektoren, mens 12 prosent av etterkommere av ikke vestlige innvandrere er sysselsatt i denne sektoren.

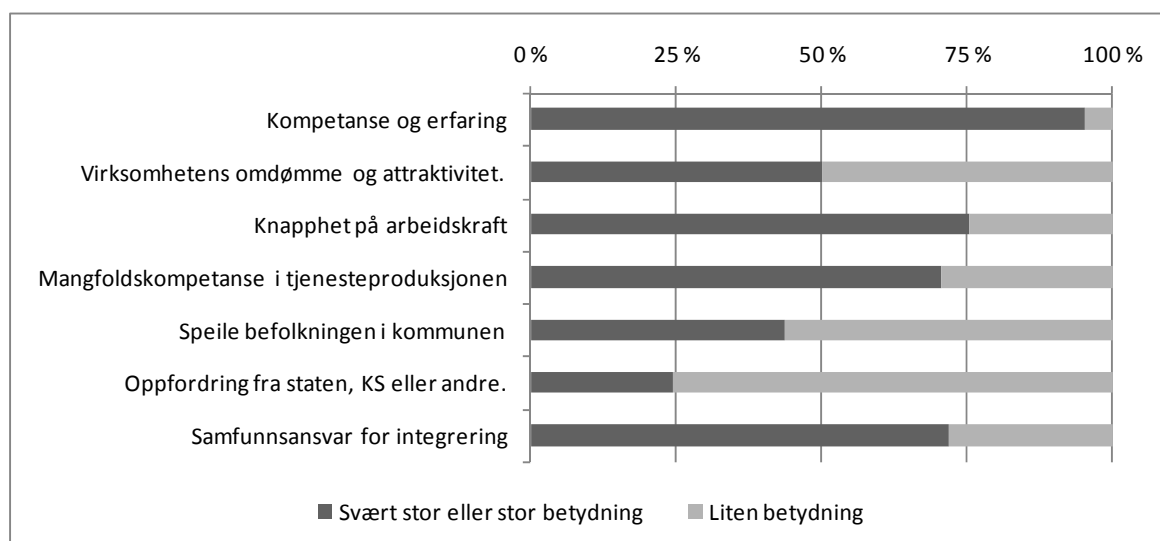
Undersøkelsen viser også at viljen til å rekruttere innvandrere til lederstillinger og nøkkelposisjoner i de ulike sektorene fordeler seg ganske jevnt, men igjen med pleie- og omsorg, og helse- og sosial som de mest aktuelle, jf figur under. (n=311)



3.1.5 Hva er det så som hemmer, eller fremmer rekrutteringen av personer med ikke vestlig innvandrerbakgrunn til leder og nøkkelposisjoner?

Ved først å se på begrunnelsene som fremmer rekruttering, jf figuren under, er det tydelig at kompetanse og erfaringen står sterkt som et generelt krav. Knapphet på arbeidskraft er ikke uventet en sterk driver, men det er også interessant og merke seg at mangfold i tjenesteproduksjonen og samfunnsansvar for integrering scorer høyt.

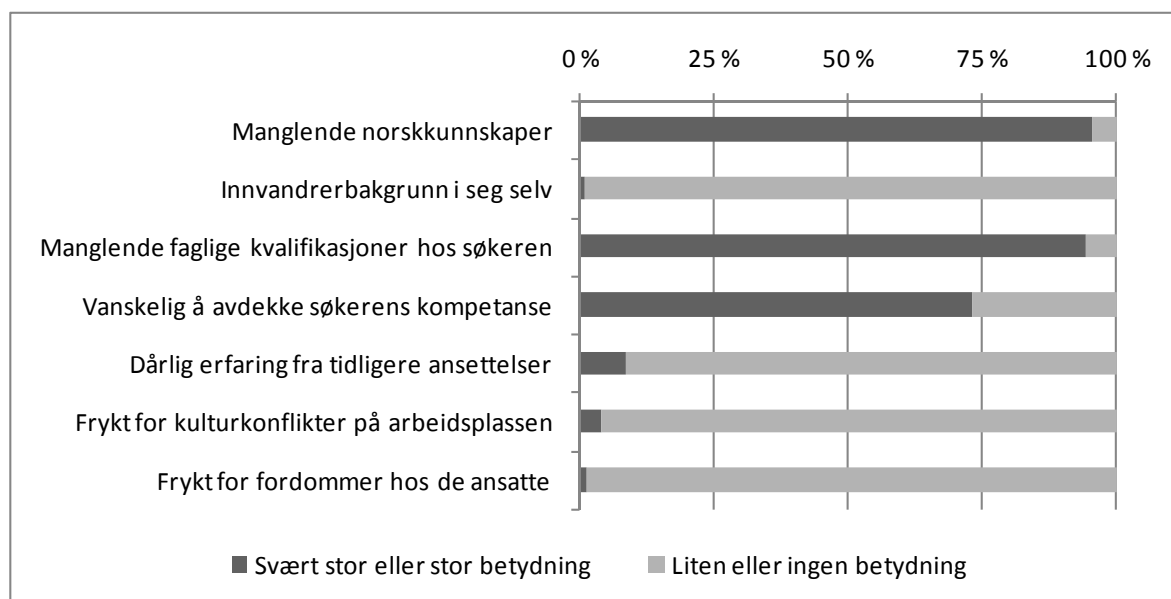
Hvilken betydning vil du si følgende begrunnelse har for å rekruttere personer med innvandrerbakgrunn til lederstillinger og nøkkelposisjoner i kommunen? N=338



Ser en nærmere på hva som eventuelt hemmer rekrutteringen av ikke vestlige innvandrere til lederstillinger og nøkkelposisjoner, jf figuren under, er språkbarrieren et veldig tydelig hinder. Det mest interessante her er kanskje at mange peker på manglende faglige kvalifikasjoner hos søkeren, samtidig som mange peker på at det er vanskelig å avdekke søkerens kompetanse.

Svarene på de øvrige begrunnelsene her kan tyde på at norske kommuner generelt er positive til å ansette personer med innvandrerbakgrunn i leder/nøkkelposisjoner. Dette bør utnyttes i en mobilisering, hvor man særlig i de kommunene som har en stor innvandrerbefolkning og mange ansatte med innvandrerbakgrunn, motiverer denne gruppen til å søke slike posisjoner.

Hvilken betydning vil du si følgende begrunnelse har for ikke å rekruttere flere personer med innvandrerbakgrunn til lederstillinger og nøkkelposisjoner i kommunene? N=338



Kommunene er blitt spurt om de har utarbeidet arbeidsgiverstrategi/ personalpolitiske dokumenter eller liknende som berører rekruttering av innvandrere til stillinger i kommunen, Av 338 kommuner svarer 56 ja, mens 270 svarer nei på dette spørsmålet. Videre har 16 kommuner svart ja på spørsmål om de har utviklet tiltak med siktemål om å ansette personer med innvandrerbakgrunn til lederstillinger og nøkkelposisjoner i kommunen.

Spørreundersøkelsen viser også at viljen til å rekruttere ikke vestlige innvandrere til lederstillinger og nøkkelposisjoner økende. Hele 53 prosent av de 338 kommunene som har svart på undersøkelsen, sier det er mer aktuelt å rekruttere personer med innvandrerbakgrunn til leder/nøkkelposisjoner når enn før. 21 prosent svarer at det er lite aktuelt, og 25 prosent er usikre, og svarer at de "ikke vet." Dette varierer med andel ikke-vestlige innvandrere i kommunen, og det faktiske rekrutteringsgrunnlaget.

3.1.6 Tiltaksspekeret

På nasjonalt nivå er mangfold et viktig innsatsområde. Regjeringens Handlingsplan for integrering og inkludering av innvandrerbefolkningen fra 2007 omhandler tiltak for statlig

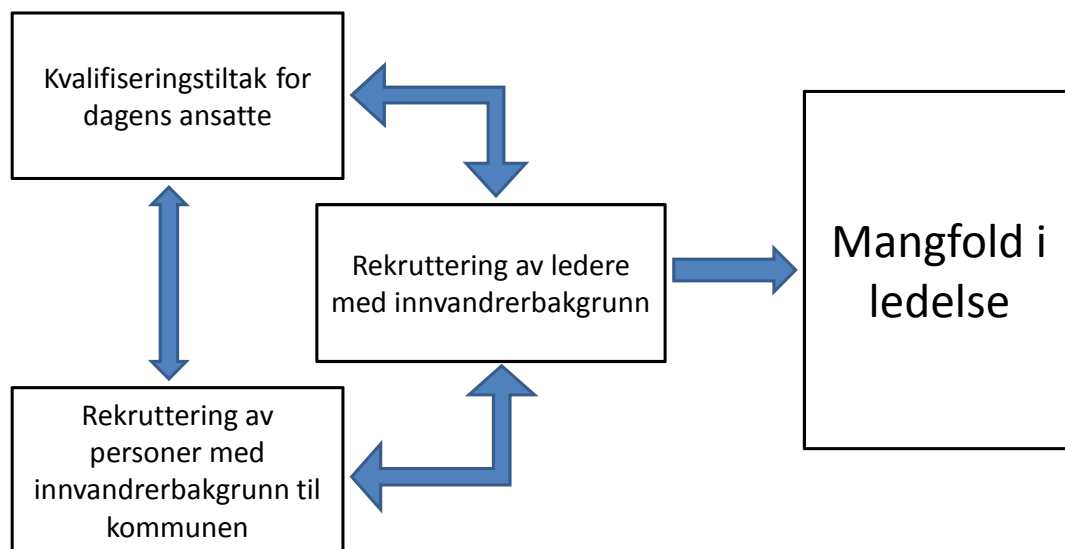
sektor. Tiltaksspekteret herfra har vært en inspirasjonskilde for de kommunene som har tatt fatt på arbeidet for mangfold i ledelse. Her er noen smakebiter fra statlig sektor:

- Intervjuplikt: Etter at det ble innført intervjuplikt har andelen jobbsøkere med ikke vestlig bakgrunn som blir ansatt i staten økt. Siden 2002 har statlige arbeidsgivere vært forpliktet til å kalle inn minst en kvalifisert jobbsøker med innvandrerbakgrunn til intervju. Ifølge Fornyings- og administrasjonsdepartementet innkaller 94 prosent av lederne i staten minst en kvalifisert søker med ikke vestlig bakgrunn. 32 prosent av de innkalte ble ansatt. Departementets undersøkelse gjelder perioden august 2006 til august 2007.
- Moderat kvotering: I 2008 startet et toårig forsøksprosjekt med moderat kvotering av innvandrere ved ansettelser i 12 statlige virksomheter. Per oktober 2006 hadde bare 2,8 prosent av de ansatte i statsadministrasjonen ikke-vestlig innvandrerbakgrunn. Moderat kvotering innebærer en positiv særbehandling. Forsøket innebærer at dersom to søkere har tilnærmet like kvalifikasjoner, skal søker med innvandrerbakgrunn foretrekkes.

4 ANALYSE AV KOMMUNENES ARBEID MED MANGFOLD I LEDELSE

Arbeidsgiverperspektivet knyttet til mangfold er et sammensatt og bredt felt. Noen kommuner mangler ansatte med innvandringsbakgrunn, og da finnes det ikke noe grunnfjell å rekruttere ledere fra. Andre kommuner har et betydelig antall ansatte med innvandrerbakgrunn, og de har en stor andel av befolkningen med innvandrerbakgrunn. For den enkelte kommune vil det være viktig å sette seg mål som gjenspeiler befolknings situasjonen, og andelen innvandrere i egen kommune.

For å analysere situasjonen i kommunene kan følgende analysemodell være nyttig:



For å realisere et mål om økt mangfold i ledelse i norske kommuner er det vår vurdering at kommunene må jobbe systematisk og målbevisst i alle fasene denne modellen illustrerer.

Rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn vil kreve andre tilnærminger til den generelle rekrutteringsprosessen enn kommunene har vært vant til. Kvalifisering av dagens ansatte vil gjelde for alle ansatte, men man kan se for seg spesielle tiltak innrettet f eks mot språkopplæring, godkjenning og påbygging av utdannelse fra andre land, eller spesielle moduler innen lederopplæring rettet mot den mangfoldige arbeidsplassen. Kvalifiseringstiltak for dagens ansatte og rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn vil påvirke hverandre gjensidig. Kommuner som har gode programmer for kvalifisering av ansatte generelt og for personer med innvandrerbakgrunn spesielt, vil være attraktive for mange søkere. Samtidig må det jobbes bevisst med å løse personer med innvandrerbakgrunn inn i kommunale stillinger innenfor alle sektorer.

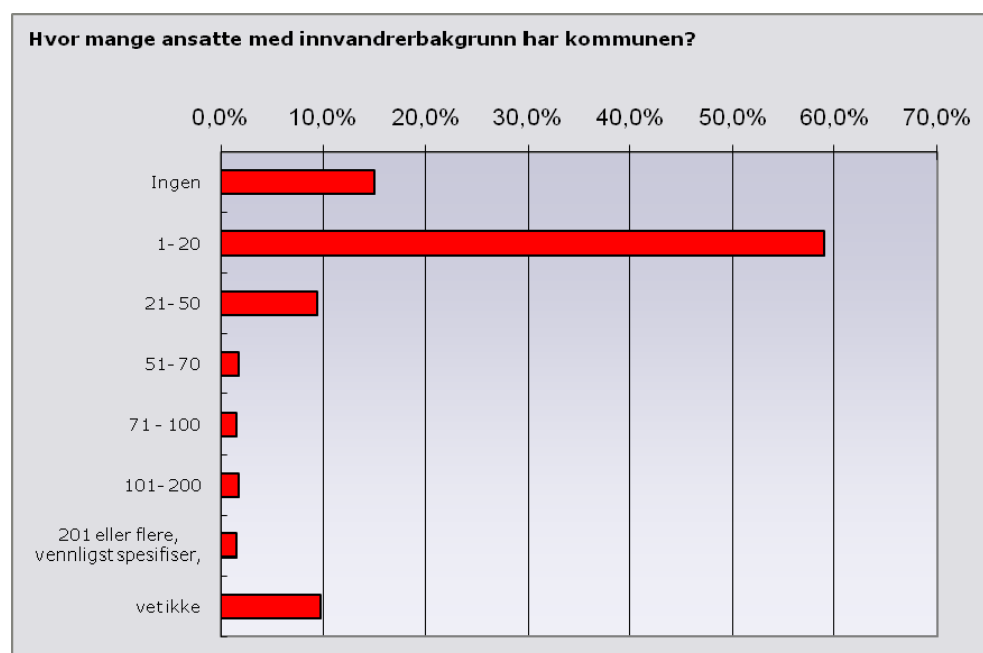
Dette prosjektet har rettet seg spesielt mot rekruttering av ledere med innvandrerbakgrunn. Det har vært et nybrottsarbeid, men både Kandidatnettverket og situasjonen i case kommunene viser at det gir resultater når mangfold i ledelse for alvor settes på dagsorden. Kartleggingen i alle kommuner høsten 2007 viser at det likevel er en vei å gå før norske kommuner har ansatte og ledere som gjenspeiler befolkningen i sin kommune.

Innledningsvis så vi at KS i sin arbeidsgiverstrategi mot 2020 "Stolt og unik" har mangfold og inkludering som ett av sju innsatsområder. KS mener at å sikre mangfold på alle nivåer i kommunen er viktig for kvaliteten på tjenestene til innbyggerne, og for å skape moderne og spennende arbeidsplasser for medarbeiderne.

I de neste kapitlene vil vi analysere dagens situasjon, og trekke frem funn fra dette FoU prosjektet, samt at vi henviser til konkrete tiltak hentet fra case kommunene eller kandidatnettverket⁶ som viser hvordan man kan gå frem for å øke mangfold i ledelse i norske kommuner.

4.1 Arbeidskvalifisering og rekruttering av ikke-vestlige innvandrere – grunnfjellet for mangfold i ledelse

Et større kvalifisert rekrutteringssjikt er det forholdet som i størst grad vil påvirke andelen nøkkelpersoner og ledere med innvandringsbakgrunn i fremtiden. Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at 50 kommuner (15 prosent) av de 338 kommunene som har svart på undersøkelsen ikke har ansatte med innvandrerbakgrunn. Litt over halvparten (59,5 prosent) av kommunene har mellom 1- 20 ansatte med innvandrerbakgrunn, og et mindre antall kommuner har fra 50-200 ansatte med innvandrerbakgrunn. Det er de største bykommunene som har flere enn 200 ansatte med innvandrerbakgrunn. Det innebærer at over 200 kommuner har et grunnfjell å rekruttere fra, og har en god forutsetning for å få flere innvandrere inn i lederstillinger og nøkkelposisjoner, jf figuren under. (N=338)



⁶ Se vedlegg for en fullstendig beskrivelse av case kommunene og erfaringer fra Kandidatnettverket.

4.1.1 Språkkunnskaper er viktig

Viktige tiltak som casekommunene har erfaringer med er språkpraksisplasser ute i virksomhetene og å øke andelen lærlinger gjennom lærlingordningen.

Norskkunnskaper og samfunnsforståelse er en forutsetning for en karriere kommunene. Kravet til norskferdighetene vil imidlertid variere fra stilling til stilling, og det er viktig å se norskkravet i sammenheng med behovet, og ikke la det være diskvalifiserende i utgangspunktet.

Samfunnsforståelse og forståelse for arbeidslivets kultur er en kritisk faktor for å lette inngangen til arbeidslivet. Basisopplæring i norsk, matte og IKT er ressurskrevende, men viktig på veien mot å kvalifisere flere til stillinger i kommunen.

En større andel med innvandrerbakgrunn jobber per i dag som ufaglærte innen pleie og omsorg. Det er nå slik at 18 prosent av ikke vestlige innvandrere (førstegenerasjon) er sysselsatt i pleie og omsorgssektoren, mens 12 prosent av etterkommere av ikke vestlige innvandrere er sysselsatt i denne sektoren. Denne sektoren har et rekrutterings potensial hos kandidater med innvandrerbakgrunn, men det er viktig å sørge for fagbrev og formell godkjenning av utdanning. Egne klasser for å kvalifisere potensielle søkere for en stilling innen pleie og omsorg bygger ned kompetansehindre samtidig som det representerer en langsiktighet i arbeidsgiverperspektivet fordi sektoren trenger mye arbeidskraft i årene fremover.

Bergen kommune har en egen handlingsplan 2007-2010 for rekruttering og inkludering av arbeidstakere med innvandrerbakgrunn som heter "Mangfold i praksis". Hovedmålene til Bergen kommune er:

1. Andelen ansatte med innvandrerbakgrunn i Bergen kommune skal gjenspeile befolkningssammensetningen for øvrig. Kommunen skal ha arbeidstakere med innvandrerbakgrunn på alle nivå i organisasjonen.
2. Bergen kommune skal ha et arbeidsmiljø som inkluderer ansatte uavhengig av etnisitet, nasjonal opprinnelse, avstamning, hudfarge og/eller religiøst livssyn. Arbeidskulturen skal preges av respekt for ulikhet.

Tiltaksmeny

- Utforming av jobbsøkerveiledning rettet mot personer med innvandrerbakgrunn
- Forsøk med moderat kvotering
- Minst én person med ikke-vestlig bakgrunn skal kalles inn til jobbintervju
- Informerende og bevisstgjørende tiltak overfor ledere og tillitsvalgte som deltar i rekrutteringsarbeid
- Holdnings- /bevisstgjøringskampanjer i arbeidstakerorganisasjonene
- Mangfoldspris til virksomhet i Bergen
- Integre mangfolds- /diskrimineringsperspektiv i HMS- og vernearbeid
- Fadderordning på arbeidsplassen

- Praksisrettet arbeidsmarkedskurs innen pleie/omsorg og oppvekst
- Kompetanseheving og karrieremuligheter

4.1.2 Kvalifiseringstiltak på alle nivå i organisasjonen

Man får ikke flere med innvandrerbakgrunn i lederstillinger og nøkkelposisjoner dersom det ikke er et sjikt å rekruttere disse personene fra. Det betyr at hvis man ikke tenker langsiktig i arbeidsgiverpolitikken så vil man ikke lykkes med mangfold i ledelse.

En kritisk faktor er å ha administrative ressurser til og jobbe med å iverksette og følge opp de gode tiltakene. Volumet i rekrutteringen ligger ute i de kommunale virksomhetene, og lederne her trenger kunnskap, for eksempel til å tolke søkeres kompetanse. Dette er oppgaver en stabsfunksjon kan hjelpe med. Dette er et felt hvor flere av casekommunene oppgir å ha god nytte av et samarbeid med andre kommuner nasjonalt og internasjonalt, også med næringsliv og andre organisasjoner. God grep for å rekruttere og kvalifisere personer med innvandrerbakgrunn til lederstillinger må spres på tvers av organisasjonen og i kontakt med andre arbeidsgivere som jobber med de samme målsettingene. Noen norske kommuner har jobbet systematisk med dette over tid, og begynner å se resultater av dette arbeidet.

- Vi har opprettet egen klasse i helsefagutdanning for ansatte med innvandrerbakgrunn, sier Kirsti Aas Olsen i Drammen. - Denne er rettet mot vikarer og ufaglærte innen pleie og omsorg. Det viser seg at kommunen har et stort rekrutteringspotensial i den delen av befolkningen. I hovedsak dreier dette seg om kvinner fra 30 år og oppover, som har omsorgs- og pleieerfaring fra før. Disse ønsker vi å rekruttere til faste stillinger etter endt utdanning. Vi tror at dette tiltaket vil danne grunnlag for en ny nasjonal modell for kompetanseutvikling. Drammen har gode erfaringer med intervjuer av søkere med innvandrerbakgrunn. Kommunen har kartlagt virkningene av å innkalle søkere med innvandrerbakgrunn til intervjuer. Av de siste 100 som er innkalt til intervju har hele 53 fått tilbud om jobb.

Bergen kommune har opprettet fem trainee stillinger innenfor Trainee Vest i regi av Karrieresenteret ved Universitetet i Bergen. Vi har sagt at to skal være personer med innvandrerbakgrunn. Dette blir et særtiltak som er koblet på et "vanlig" tiltak. Stillingene er profilerte stillinger der man rekrutterer inn gode kandidater i god konkurranse. Traineeordninger er en god måte å bringe kandidater frem til det undersjiktet som senere kan bli ledere og nøkkelpersoner.

4.2 Rekrutterings tiltak for å øke andel nøkkelpersoner og ledere med innvandrerbakgrunn

Å lykkes med å øke andel nøkkelpersoner og ledere krever tydelig en særlig oppmerksomhet i lederrekrutteringsprosessene. Reproduksjon av dagens ledere velger bort mangfold, og kan forhindre at kommunene når sine mål om økt mangfold i ledelse. De fleste kommuner mangler ledere med innvandrerbakgrunn, og har derfor ikke erfaring som kan benyttes i rekrutteringsprosessen. For å få flere nøkkelpersoner og ledere er man avhengig av at noen går foran og viser at det går an.

4.2.1 Ansvarliggjøring av ledere

I kombinasjon med gode bevisstgjøringstiltak og kunnskap om hvordan man kan lykkes i å rekruttere større mangfold på alle nivåer, er det også effektivt å måle endringene. Drammen kommunes ledere må rapportere på andel ansatte med innvandrerbakgrunn. Det er et kraftig signal til lederne at de må rapportere på dette området. Tallenes tale er ofte et tydelig språk, og vi mener det med fordel kan kombineres med generelle tiltak for å øke mangfoldet.

Stavanger kommune ønsker med prosjektet mangfoldsledelse å sette søkelys på likeverdige offentlige tjenester i et flerkulturelt perspektiv og har utviklet en kursmodul som inngår i kommunenes obligatoriske lederutviklingsprogram. Målet med prosjektet er å utvikle en arbeidskultur preget av respekt for ulikhet og bevissthet rundt egen og andres kultur.

Gjennom prosessene som igangsettes vil våre ledere oppdage at det er interessant og nyttig å ha flere ledere med innvandrerbakgrunn. Å få ledere i kommunen til selv å oppdage mangfold som ressurs, og se at det styrker tjenestetilbudet, effektiviteten og kvaliteten gjør at de vil handle deretter gjennom å ansette flere med innvandrerbakgrunn.

4.2.2 For lett å slå på autopilot i lederrekrutteringen

Med begrepet autopilot siktes det til mer eller mindre skjulte mekanismer som fører til reproduksjon av lederidealer. I en casestudie fra Malmø fremgår det at homogenisering i lederrekrutteringen er regelen snarere enn unntaket. Selv om stillingsannonser og utformingstekster kan spore en bevegelse mot ønsket mangfold så er det en treghet i kulturen i forhold til å få dette omsatt til handlinger som gjøres i rekrutteringsprosessen. Pr i dag er det en tendens til å ekskludere dem som ikke har "riktig" utdanning, arbeidserfaring og personlige egenskaper. Når "riktig" defineres av flertall av ledere kan dette gi diskriminerende effekt som for en stor del er skjult og utilgjengelig for kandidater med innvandrerbakgrunn. Dette handler om en strukturell institusjonell diskriminering som gir som resultat at personer med innvandrerbakgrunn er mindre fremgangsrike i arbeidsmarkedet. Det er viktig at kanalene for å spre informasjon om ledige lederstillinger er åpne. Begrensede kanaler er et viktig hinder for å oppnå en mer heterogen sammensetning av personell og ledergrupper. Så lenge lederbestanden er forholdsvis homogen i et etnisk perspektiv, forblir lederidealene ofte homogene (Broome 2006).

Der hvor lederidealene ikke diskuteres i utvalgsprosessen er det risiko for autopilot (rekonstruksjon av lederkollektiviteten i lederidealer). Det er tendenser til autopilot i både tenkning og handling når det kommer til vurderingskriterier. Det som alltid går igjen på

kriteriesiden er utdanning, arbeidslivserfaring og personlig egnethet. De første to kravene er tydeligere enn det siste som gjerne blir mer diffust. Hvem som er best personlig egnet blir for lett en skjønnsmessig vurdering. Å kjenne til hvordan praksiser innen rekruttering kan virke hemmende for søkere med innvandrerbakgrunn, er nyttig for dagens ledere i vurderingen av egne tenke- og handlemåter. Hvordan kan slik bevisstgjøring fremmes i kommuneorganisasjonene? Rekruttering av mangfold kan for eksempel legges som et tematisk fokus på lederutviklingsprogrammer.

- Vi hadde for 9 måneder siden 6 ledere med innvandrerbakgrunn, forklarer personaldirektøren i Drammen kommune. - Nå er det 9. Det er bra, og viser at vi går i riktig retning. Men vi er ikke fornøyd med at 9 av 240 ledere har annen etnisk bakgrunn enn norsk. Men økningen, om enn beskjeden, tyder på at vi treffer godt, når vi innkaller til intervju.

Personaldirektøren forteller at det arbeides bevisst med mangfold og inkludering i hele organisasjonen, ikke minst i forhold til ansettelse. - Vi har vært flinke til å rekruttere medarbeidere med innvandrerbakgrunn til stillinger i Drammen kommune, og andelen er økende. Men vi ser at dette ikke ennå avspeiles i andelen ledere med innvandrerbakgrunn. Vi må være mer oppmerksomme og speide etter talenter og potensielle ledere. Drammen kommune har 2-årig lederskole for alle ledere. Nå ser vi for oss et lederprogram i tillegg som er tilpasset potensielle ledere med innvandrerbakgrunn.

4.2.3 IMDIs rekrutteringshåndbok – det finnes nyttige verktøy

På IMDIs nettsider finner man rekrutteringsveilederen "Håndbok for kommunal sektor: Velg Mangfold - redskap for flerkulturell rekruttering." Håndboken tar for seg alle faser i rekrutteringen fra utforming av stilling, utlysning, sortering og vurdering av søknader, intervjuet samt forhold knyttet til flerkulturelt arbeidsmiljø. Håndboken tar for seg rekruttering på generelt grunnlag, men vi mener den også kan brukes for å stille kritiske spørsmål til lederrekrutteringsprosessene

Sjekkpunkter:

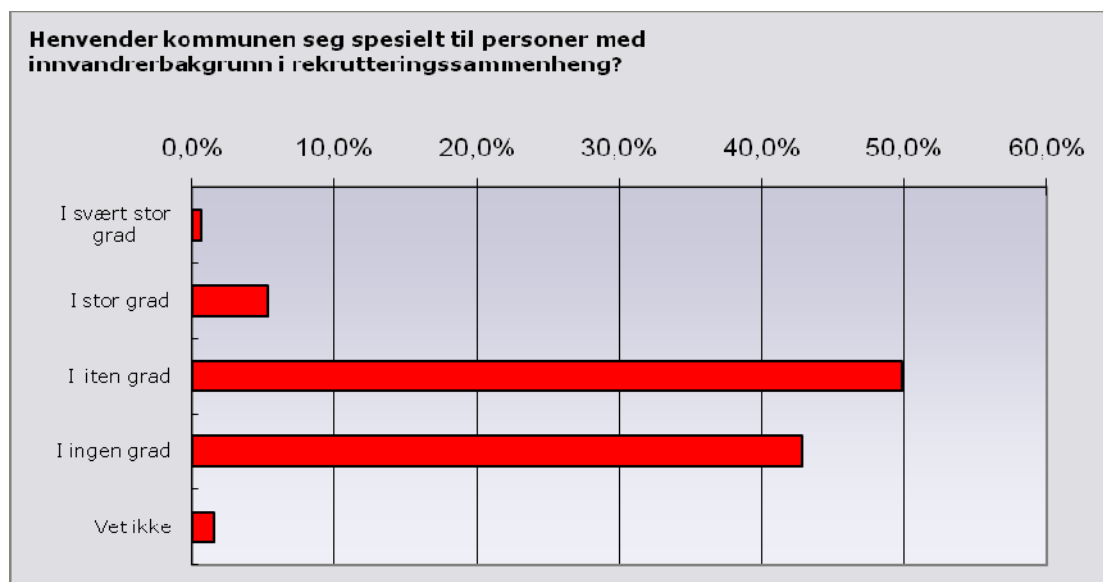
- Bruker vi anledningen til å tenke nytt når vi får en stilling ledig?
- Hvem deltar i stillingsanalyse og utforming av annonsetekst – trengs det friske blikk på dette arbeidet?
- Hvem bruker tjenestene våre?
- Er personalgruppa veldig homogen?
- Hvilke krav må vi stille til utdanning og praksis?
- Kan god realkompetanse kompensere for manglende formelle kvalifikasjoner?
- Har vi behov for kulturkompetanse og flerspråklighet?
- Hvilke minstekrav må vi stille til skriftlig og muntlig norsk?
- Kan vi tilsette under forutsetning av...

- Hvordan kan vi nå potensielle søkere med minoritetsbakgrunn?
- Hvordan signaliserer vi at vi ønsker søkere fra etniske minoriteter?

Kilde: IMDis rekrutteringshåndbok på www.imdi.no

4.3 Trenger vi særtiltak?

Kommunene som er presentert i denne rapporten har noe ulik tilnærming til særtiltak. Alminneliggjøring må være målet fordi å rekruttere medarbeidere som har ulik etnisk bakgrunn bør bli en naturlig del av personalarbeidet. Likevel kan særtiltak virke godt fordi det til dels er snakk om store forskjeller hva gjelder samfunnsdeltakelse og inkludering i arbeidslivet. Egne helsefagarbeiderklasser for fremmedspråklige er en type særtiltak som har en god begrunnelse i så måte. Særtiltak kan også rette seg mot selve rekrutteringsprosessen. Bergen iverksetter f.eks. moderat kvotering etter modell fra staten. I en mobiliseringsperiode for å øke mangfold i ledelse i norske kommuner er det mye som taler for at man må innrette noen tiltak spesielt mot den gruppen man ønsker å mobilisere. Spørreundersøkelsen viser at om lag halvparten av kommunene ikke henvender seg spesielt til personer med innvandrerbakgrunn i rekrutteringssammenheng.



4.3.1 Erfaringer og råd fra kandidatnettverket

Kandidatnettverkets deltakere har i løpet av de fire samlingene hatt en viktig rolle i å sette utredningen i FoU-prosjektet på sporet av hindre og muligheter for økt mangfold i kommunal ledelse. Se eget vedlegg for mer om de personlige erfaringene fra noen av de som deltok i kandidatnettverket.

- Ingen av lederne som er intervjuet fikk uten hardt arbeid godkjent sin utenlandske grad, men ble avspist med noen få studiepoeng. Først etter kamp, ble grader tilsvarende bachelor godkjent gjennom den gamle ordningen. En effektiv godkjenningsordning er en viktig pådriver for økt mangfold i arbeidslivet.

- Mange av de intervjuede og kandidatnettverket selv, mener at de har svakere og tynnere nettverk enn andre nordmenn. Det er viktig for kommunene å åpne opp lederrekrutteringsprosessene slik at nettverksdimensjonen ikke blir så avgjørende. Samtidig er det viktig for innvandrere med lederambisjoner å delta på mange ulike arenaer for å bygge ut sine profesjonelle nettverk
- Kandidatnettverket mener det er viktig å utnytte interessen for mangfold i samfunnsdebatten. Dette kan gjøres ved å synliggjøre og vise frem resultatene av økt mangfold i virksomhetene i form av bedre handlingsrepertoar og kvalitet i tjenestene.
- Rollemodeller er viktig for å vise andre med innvandrerbakgrunn at det er mulig å bli leder samtidig som det gir et signal til dagens etnisk norske ledere.
- Lederstillinger krever gjerne ledererfaring, noe få med innvandrerbakgrunn i Norge foreløpig har. Økt utdanningsnivå fremmer på sikt økt mangfold i ledelse. Det er viktig å satse på videreutdanning, statlige tiltak og inngang via praksisplasser. Her er noen kommuner langt fremme, og det er viktig å ta i bruk denne kunnskapen på tvers av kommuner.
- Kandidatene opplever at utlysning av lederstillinger er uoversiktlig og foregår gjennom kanaler som ikke er lett tilgjengelige for alle. Bedre synliggjøring og bedre markedsføring av ledige stillinger er et viktig grep. Flere kommuner jobber med å oppdage og utvikle ledertalenter. Da er det viktig at man tar med mangfoldsdimensjonen i dette arbeidet.
- Det kreves også en mer pedagogisk utforming av stillingsbeskrivelser fordi språket og sjargongen er byråkratisk og fordrer inngående kjennskap til arbeidsformen i kommunene i forkant.
- Manglende kjennskap til arbeidslivets kultur er et hinder. Mentor og fadderordninger i samfunnet og på arbeidsplassene vil øke den kulturelle beredskapen i forhold til å lykkes i karrieren, både når det gjelder inngangen i arbeidsmarkedet og senere.
- Godt markedsførings- og rekrutteringsarbeid er viktig slik at søkere med innvandrerbakgrunn opplever at de er ønsket på de kommunale arbeidsplassene.

4.4 En tiltaksmeny for mangfold i ledelse

Arbeidet med å øke antall ledere med innvandringsbakgrunn i kommunene foregår gjennom tiltak knyttet til rekruttering, kvalifisering, lederutvelgelse og lederutvikling. Dette arbeidet er bør organiseres i handlingsplaner eller andre strategiske dokumenter for arbeidsgiverutvikling. Tiltakene kan organiseres i ulike innsatsområder. Her følger en grovsortering av tiltaksgruppene som kommunens selv kan bygge videre på:

4.4.1 Rekruttering av ikke-vestlige innvandrere til stillinger i kommunen

- Praksisrettede arbeidsmarkedskurs gjennom NAV-samarbeid
- Språkpraksisplasser i de kommunale virksomhetene
- Øke andel med innvandrerbakgrunn i lærlingplasser
- En vikarpolitikk som støtter målsettingen om ansettelse av søkere med innvandrerbakgrunn.
- Passus i stillingsannonser som oppfordrer søkere med innvandrerbakgrunn til å søke.
- Innkalling til intervju av kvalifiserte søkere med innvandrerbakgrunn.

- Moderat kvotering av søkere med innvandrerbakgrunn.

4.4.2 Kvalifiseringstiltak for å øke andel nøkkelpersoner og ledere med innvandrerbakgrunn

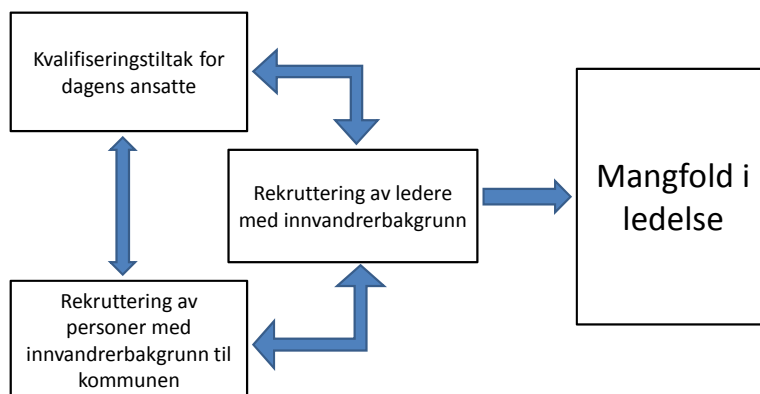
- Traineeordninger i kommunen eller gjennom samarbeid med eksterne virksomheter
- Tilby fadder til nyansatte med innvandrerbakgrunn
- Tilpasset språkopplæring på arbeidsplassen

4.4.3 Rekrutteringstiltak for mangfold i ledelse

- Bevisstgjøring og opplæringstiltak rettet mot dagens ledere og tillitsvalgte.
- Innretting lederopplæring med fokus på mangfold
- Fremme deltakelse i lederutviklingsprogrammer for ansatte med innvandrerbakgrunn.

4.5 Oppsummering

I kapittel 4 har vi sett på situasjonen i kommunene med utgangspunkt i en analysemodell for de viktigste driverne for å øke mangfold i ledelse. For å få frem gode grep har vi belyst dette med eksempler fra kommuner som kan sies å ligge i forkant.



Oppsummert kan vi si at:

- Det vil i en tid fremover kreves spesialkompetanse på alle nivå i organisasjonen for å lykkes i arbeidet med å få økt mangfold i ledelsen i norske kommuner.
- Særtiltak vil være viktig i en mobiliseringsperiode, men det er viktig at mangfold i ledelse kobles mot en generell strategi for lederrekruttering og lederutvikling. Ingen vil

være tjent med at det går to løp frem mot lederposisjoner i norske kommuner – et for de med innvandrerbakgrunn– og ett for alle de andre.

- Kunnskap om de gode grepene må spres på tvers av kommunen og mellom kommuner. Her kan stabsfunksjoner eller andre spesialstillinger bidra med erfaringer og eksempler som de samler opp gjennom å jobbe systematisk med dette i mange ulike situasjoner.

5 VÅRE VURDERINGEN AV HVA SOM ER VIKTIG FOR Å LYKKES

Gjennom case studiene, intervjuer med ledere med innvandrerbakgrunn og kunnskapsutveksling i kandidatnettverkene har vi søkt etter suksesskriterier i forhold til å fremme mangfold i ledelse i kommunene. Selv om mangfold i ledelse settes på dagsorden av KS og kommunene, er arbeidet foreløpig kommet kort. De fleste som har tatt tak i dette befinner seg i en tidlig fase, og fremhever at det er et langsiktig arbeid å gå fra politiske mangfoldsbestillingen til at antall ledere med innvandrerbakgrunn utgjør en synlig andel av kommunale ledere. Innledningsvis har vi kort gjort rede for en situasjon som tilsier at det vil være fremtidsrettet av norsk kommuner å være offensive i forhold til å ta i bruk den arbeidskraften og de lederegenskapene som innvandrerbefolkningen i Norge representerer. Vår kartlegging viser at det er en gryende tendens til å jobbe systematisk med dette, og særlig case kommunene synliggjør konkrete tiltak som virker. For en kommune som skal jobbe med utforming av sin egen strategi eller handlingsplan på dette området, mener vi de følgende punktene kan være til hjelp for å vurdere sitt eget utgangspunkt og for å sette ambisjonsnivået de nærmeste årene.

5.1.1 Politisk påtrykk

Å ha kommunepolitikerne i en pådriverrolle er en katalysator for å sette mangfold på dagsordenen. For casekommunene i denne studien har det vist seg å være en forutsetning for å ta mangfold på alvor. I Drammen har ca 17 % av bystyrerepresentantene selv innvandrerbakgrunn. I Stavanger er det bred politisk enighet om mangfoldspolitikken. Kommuner som har en politisk forankret legitimitet og viser vilje til å ta i bruk særtiltak, vil nok oppleve å komme raskere i mål enn de som mener dette løser seg uten spesiell oppmerksomhet.

5.1.2 Arbeidsgiverstrategi

Mange kommuner har lang erfaringer med mangfoldsarbeid og inkludering i samfunnet generelt. Særlig fra oppvekst og kultursektoren er det ildsjeler og fagfolk på mangfoldsfeltet. Mange har likevel ikke koblet inkluderingsarbeidet til egen arbeidsgiverpolitikk. Det bør skapes en langsiktig arbeidsgiverpolitikk med fokus på kvalifisering og rekruttering, kunnskap om den flerkulturelle arbeidsplassen og informasjonsarbeid hvor det legges til rette for

kompetanseløft for å øke grunnfjellet av ansatte med fagkompetanse. Det er viktig å utforme tydelige og etterprøvbare mål og tiltak. Drammen kommune har en langsiktig arbeidsgiverpolitikk der de ser befolkningsutviklingen i sammenheng med arbeidskraftbehov i tjenestene og mangfold i egne rekker.

5.1.3 Administrative ressurser

For å følge opp arbeidsgiverstrategien må det skaffes til veie faglige og administrative ressursene for å bygge opp kompetanse som kan bistå virksomhetene i rekrutteringsprosessene. Dette kan gjøres ved fokus på bevisstgjøring av lokale ledere, praktisk bistand og veiledning i de ulike delene av rekrutteringsprosessen. Når de administrative støttefunksjonene er på plass er det viktig å ta skrittet videre til å ansvarliggjøre ledere i forhold til og nå mål for andel ansatte med innvandrerbakgrunn på ulike nivå i organisasjonen. Bergen kommune har ansatt en rådgiver som spesielt skal arbeide som en støtte for de kommunale enhetene. Dette for å kunne realisere målene i kommunens handlingsplan "Mangfold i praksis".

5.1.4 Mangfold i lederprogram

Å styrke mangfold i organisasjonen og innen ledelse innebærer at dagens ledere må bli bevisstgjort på forhold i rekrutteringsprosessene som motvirker mangfold. Alle som er involvert i rekrutteringsarbeidet fra A til Å kan være oppmerksomme på at mangfold har en tendens til og "falle ut" hvis en ikke fokuserer særskilt på det. Temaer innenfor mangfold favner bredt fra rekruttering til kvalitet i tjenesteutviklingen. Ledere må også få se hvordan mangfold kan være med å styrke kvaliteten i tjenestene. Dette kan tilrettelegges gjennom undervisning og trening som legges inn i ordinære lederutviklingsprogrammer. Stavanger kommune har egen fagmodul i mangfoldsledelse i sitt lederutviklingsprogram.

5.1.5 Forekomst av nøkkelpersoner og ledere med innvandrerbakgrunn

Store grupper av ansatte med innvandrerbakgrunn trenger et kompetanseløft for senere å kunne bli ledere innen sitt område. Gjøvik kommune ønsker å kvalifisere flere med innvandrerbakgrunn for lederstillinger i fremtiden. Da må man starte med kvalifiseringstiltak på grunnplanet. For de som allerede er ansatt i kommunen er det viktig å bli sett som ressurser og talenter som får mulighet til å heve kompetansen sin gjennom nettverk, kurs og etterutdanning. Det handler om å skape gode flerkulturelle arbeidsplasser. For å motvirke forskjellsbehandling er det viktig å utvikle en kompetansepolitikk med synlige og like vurderingskriterier slik at alle kan forholde seg til i sin egen karriereplanlegging.

5.1.6 Mot hos dagens ledere

Representasjon av ansatte med innvandringsbakgrunn på toppledernivå kan ikke forekomme uten mot til å slippe frem ledere med innvandringsbakgrunn i de mest synlige posisjonene. Det innebærer at noen av dagens ledere må gå foran å tørre å rekruttere inn nøkkelpersoner og ledere med innvandringsbakgrunn. Hver enkelt av dagens kommuneledere har potensialet til å bidra til endring. Kommunene som deltar i KS kandidatnettverk viser i så måte tegn på modenhet for å la seg representere av leder og nøkkelpersoner med innvandrerbakgrunn.

Normalisering av mangfold i ledelse innebærer et stykke innovasjonsarbeid i form av en kultur- og samfunnsendring. Jo mer alminneliggjort det blir med mangfold i ledelse, jo lettere

vil det gå etter hvert. Dersom noen enkelttilfeller først bryter glasstaket, vil en etter hvert kunne snakke om en fortropp som driver endringen fremover. Etter hvert vil man nå et vendepunkt hvor mangfold i ledelse blir normalisert. I enkelte kommuner som allerede har ledere med innvandrerbakgrunn, er man ikke nødvendigvis så langt unna en normalisering. Det vil imidlertid variere sterkt fra kommune til kommune. Fokus på mangfold i samfunns- og arbeidslivet generelt vil likevel virke fremmende på en endring hvor mangfold i ledelse blir mer normalisert.

6 LITTERATUR

I tillegg til dokumentasjon fra casekommunene, er denne rapporten inspirert av følgende kilder:

Broome, Per, Ljungberg, Caroline, mfl 2006: Chefsrekrytting i Malmø stad: En fallstudie om kompetens, mångfald og homogenisering, Integrationsverkets skriftserie VII

Econ Pöyry, Rapport 2009: Rekruttering og arbeidskraft i kommunene – en kunnskapsstatus.

Larsen, Henrik Holt, de Neergaard, Ulla Bruun 2007: Nordisk Lys. Et forprosjekt om nordisk ledelse og ledelse i Norden. Utgitt av de nordiske kommunale arbeidsgiverorganisasjoner.

IMDI's rekrutteringshåndbok på www.imdi.no

SSB – rapport 2008/37, Ole Villund, Riktig yrke etter utdanning? En registerbasert undersøkelse om kompetanse og arbeidsoppgaver hos ansatte med innvandrerbakgrunn.

Tian Sørhaug 1996: Om ledelse: makt og tillit i moderne organisering, Univeristetsforlaget

7 VEDLEGG

8 ERFARINGER FRA KANDIDATNETTVERKET

I Kandidatnettverket flyttes oppmerksomheten fra et arbeidsgiverperspektiv over til søkers ståsted og individperspektivet. KS Kandidatnettverk for Mangfold i Ledelse og denne FoU-utredningen har foregått parallelt og virket inn på hverandre. Kandidatnettverket har aktivt bidratt med kunnskap til forskningen. Som en del av individperspektivet i dette kapitlet, presenteres også enkelte ledere med innvandrerbakgrunn som ikke har deltatt i kandidatnettverket.

8.1 Kommunal ledelse: skal - skal ikke..

KS har utviklet en veileder for god ledelse som er nedfelt i KS policy. Det er opp mot disse idealene at kandidater til kommunale lederstillinger skal få vurdere sin lederkompetanse. Veilederen er utformet slik at de kan anvendes uavhengig av den enkelte kommunens særpreg og ledernivåer. Det har relevans både for overordnet strategisk ledelse og tjenesteledelse:

8.1.1 Ledelse i kommunal sektor er og:

1. Skape forståelse for oppdraget som er ansvaret for en helhetlig utvikling av lokalsamfunn og velferdstjenester.
2. Skape forståelse for og aksept for folkevalgtes oppgave og demokratiske prosesser.
3. Formidle sektorens egenart og kvaliteter og utvikle positivt omdømme.
4. Skape en virksomhet som er orientert mot utvikling og nyskaping.
5. Bidra til at medarbeiderne har kunnskap om brukere, innbyggere, partnere, deres ressurser, forventninger og krav til medvirkning.
6. Utvikle dialogarenaer for samhandling.
7. Involvere og legge til rette for medvirkning og utløse medarbeidernes kunnskap, kreativitet og engasjement.
8. Arbeide for at åpenhet og integritet kjennetegner våre handlinger og holdninger.
9. Leverer resultater i tråd med politiske vedtak.
10. Akseptere ansvar og myndighet som følger av lederrollen.

8.1.2 Kandidater for mangfold i ledelse

Kandidatnettverket for Mangfold i ledelse ønsker å inspirere ansatte med innvandrerbakgrunn til å ta et steg videre i karrieren, som leder eller i en synlig

nøkkelposisjon. Deltakerne skaffer seg nye erfaringer og nettverk samtidig som man lærer mer om kommunal oppgaveløsning og ledelse.

KS inviterte våren 2007 til deltakelse i kandidatnettverket. Rekrutteringen har skjedd ved at KS har sendt brev til rådmenn og personalsjefer som igjen har foreslått kandidater med innvandrerbakgrunn som de mener bør stimuleres ekstra til å søke avansement og sjefsstillinger i kommunene.

Kandidatnettverket består av 30 deltakere fra 20 kommuner i hele Norge. Programmet gikk over et år og var organisert som samlinger. Samlingene ble arrangert som 2-3 dagers seminarer og lagt til kommuner som hadde deltakere med i kandidatnettverket: Asker, Bergen, Arendal og Drammen.

8.1.3 Har tatt steget

At kandidatnettverkets omlag 30 deltakere blir mobilisert til videre karriereutvikling, er det liten tvil om. Siden første samling november 2007, har seks personer nå en høyere stilling som leder. Syv kandidater har fått utvidede ansvarsområder innen eksisterende stilling. Syv andre igjen er aktivt søkende og har søkt lederstillinger, men ikke nådd helt frem foreløpig. Hos de som ennå ikke har tatt et neste steg, er likevel lysten på en lederstilling økt. Her er det mye spennende å følge med på.

8.1.4 Pionerer i kommuneledelsen

De er ikke mange, men er rike på erfaringer og villige til å dele med seg. Dagens ledere med innvandrerbakgrunn er pionerer i kommune Norge.

Halla Alzubajdi

Halla Alzubajdi er deltaker i KS kandidatnettverk. Hun har fast stilling som overarkitekt ved Plan og Miljøetaten i Bergen Kommune. Det innebærer at hun er prosjektleder. Stillingen begynte som et vikariat, og ble fast først etter kandidatnettverket startet. Hun forteller om møtet med Norge:

Halla kom til Norge i 1998 som 19-åring og fikk ikke plass på skole med en gang. Med seg hadde hun to år med arkitekturutdanning fra Damaskus. Denne fikk hun ikke godkjent i Norge i første omgang. Familien hennes skjønnte at de trengte en som kjenner det norske systemet, det går ikke å komme gjennom dette alene. For Halla var det avgjørende å få hjelp. Familien hadde kontakt med en professor på Universitetet i Bergen som selv har innvandrerbakgrunn, gjennom han fikk hun studieplass som gjestestudent.

”Det å finne riktig person til å hjelpe seg å bli kjent med systemet er avgjørende. Professoren, som selv hadde slitt, fortalte meg og familien om kulturen, og har hjulpet oss med å komme inn i systemet. Dersom man ikke kommer inn i systemet blir alt vanskelig.”

Ble møtt med nedlatende holdninger

Det er en vegg. Da vi kom hit og oppsøkte sosialkontoret, ble jeg og familien møtt med nedlatende holdninger den gang. De sa til meg at det var for vanskelig for meg å studere

arkitektur, og at det kom til å bli vanskelig med språket. Det ble slik lagt et hinder fordi dette nesten tok fra meg motet.

De er alltid litt skeptiske..

Da jeg søkte på nåværende stilling, var det utlyst både vikariater og fast stilling. Jeg søkte på vikariatet fordi min erfaring er at det alltid er noe skepsis til innvandringsbakgrunn. Jeg antok at jeg ikke ville få den faste stillingen.. og jeg fikk vikariatet, som så senere ble utvidet. Det var ledelsen ved avdelingen som spurte meg om jeg var interessert i kandidatnettverket for mangfold I ledelse. Når neste mulighet kom opplevde jeg å bli oppfordret til å søke av en leder fra personal. Denne gangen var det ca 20 gode søkere. Slik jeg ser det har det at jeg fikk fast stilling sammenheng med kandidatnettverket og at kommunen ønsker å få til mangfold. Det er i hvert fall min tolkning. Jeg ble sett og gitt en mulighet og grep den. Samtidig var kvalifikasjonen mine avgjørende for at jeg fikk stillingen. De trengte en som kunne arbeide kreativt og hadde tegneferdigheter. Jeg fikk jobben fordi jeg var godt kvalifisert. Det var et fint intervju hvor jeg ble tatt på alvor. En fra personalsiden sentralt, og to fra avdelingen her var til stede. Det var positivt at min leder - en koordinator på avdelingen var på møtet og kjente til BAS - arkitektskolen hvor jeg har utdanning fra. Denne koordinatoren har vært viktig for utviklingen min så langt. Det er viktig å ha en leder som vet hva du kan og kan guide deg som nyansatt.

Mitt råd

Mitt råd er at du må tro på det du har og at det du kan, det kan ikke andre like godt. Det er viktig og ikke å la seg bryte ned av fordommer. Alt annet kommer med tid og med personlig initiativ

Min innstilling er at hvis jeg møter negative holdninger, da skal jeg være saklig tilbake. Det er ikke bare personer med innvandringsbakgrunn som møter skepsis. Jeg har møtt på skepsis fordi jeg er ung også. Det er nok også diskriminering som man kan oppleve som kvinne, men ikke på den arbeidsplassen jeg er nå. Her er det kvinnelige leder: sjefen er kvinne og hennes sjef er også kvinne!

Ditt neste steg?

Jeg har en faglig lederstilling. Nå vil jeg lære å bli god i denne jobben først!

Parnian Bemanian

Parnian Bemanian er deltaker i kandidatnettverket fra Bergen og kom til Norge:1991 via Frankrike fra Iran. Hun kom til Norge med høyere utdanning innen moderne litteratur. Det var problemer med å få godkjent utdanningen

Parnians inngang til arbeidsmarkedet I Norge var som forskerassistent mens hun studerte lingvistikk. Arbeidet gikk på å undersøke barns språkutvikling. Hun jobbet som tolk fra 1996 til 2002, og ble rekruttert som spesialkonsulent på Psykososialt team for flyktninger på Vestlandet i 2002. Det var den jobben som var det store spranget i livet. Hun ble med i foreleserteamet for Hordalandsmodellen med kurs for tverrkulturell kompetanse og sto bak initiativet til tolkeutdanningen ved UiB. Hun jobbet som lærer, faglig ansvarlig og

prosjektleder på UiB fra 2003 til slutten av 2006. Fra 2006 arbeidet hun fast ved tolketjenesten.

Støtte hjemmefra fra mannen min har oppmuntret hele veien og hans innsats hjemme gjør at ungene er trygge, da kan jeg ha bedre fokus på arbeidslivet..

Mitt råd

- Du må ha en god porsjon stå på vilje og humor. Ingen vei er lett å gå, men det hjelper og ikke å ta alt så alvorlig.

- Det er viktig å sette seg mål og å huske dem!

Hindringene underveis skal overvinnnes. Ved å fokusere for mye på hindrene risikerer man at de overtar livet ditt. Visualiser målet og ikke å gi deg!

- Å bygge nettverk er viktig. Det kan være vanskelig for mange med innvandrerbakgrunn som ikke har familienettverk som kan hjelpe til med barna for eksempel. Det kan være krevende å delta på skoleaktiviteter og være aktiv sosialt på jobben, men det er viktig. Jeg tror at mange innvandrerfamilier har en mer krevende tidsklemme enn andre nordmenn.

Til majoritetsbefolkningen av nordmenn vil jeg si at raushet må tas mer i bruk i kommunikasjon med personer med innvandrerbakgrunn i Norge: Der det er rom for skjønn vis raushet!

Det er viktig å ha noen strategier for å kunne akseptere og forholde seg til det å ha innvandrerbakgrunn i en lederstilling. Det har med lederrollen å gjøre. Jeg tror det kan være problemer med å bli akseptert som leder og en med autoritet, sier Parnian Bemanian, deltaker i kandidatnettverket fra Bergen.

Suleyman Gunenc

Suleyman Gunenc er Avdelingsleder ved Introduksjonssenteret i Drammen. Han kom til Norge i 1988 or å studere i Trondheim. Samtidig med studiene arbeidet han med undervisning for blant andre fremmedspråklige. Han etablerte seg med familie i undervisningsjobb i Østerdalen før turen gikk til Drammen, som lærer ved voksenopplæringen. Herfra har han fulgt kommunens inkluderingsarbeid frem mot Introduksjonssenterets etablering i 2000. Han har her vært en viktig pådriver for å få oppmerksomhet på samfunnsforståelse.

En sterk og faglig motivert ambisjon om å utvikle og arbeide med egen fagkompetanse kjennetegner flere av de intervjuede lederne med innvandringsbakgrunn. "Det er ikke makten ved en lederstilling som tiltrekker, men arbeidsfeltet. Min motivasjon har hele tiden vært at jeg ser at her kan jeg gjøre en god jobb, sier Suleyman Gunenc.

Møtet hans med Norge ble blant annet preget av en årelang kamp for å få godkjent Bachelorgrad med tillegg i pedagogikk fra Tyrkia. Etter en omfattende klageprosess ble 14 av den tidens vektall omsider til 60. Dette brøytet veien for andre med tilsvarende utdanning fra Tyrkia.

På Introduksjonssenteret møter Suleyman Gunenc mange som ønsker å komme inn i arbeidslivet og har erfaring med hva som er viktig i så måte. "Jeg vil ikke motsi dette med

norskferdigheter, men språk alene gjør ikke jobben.” Det er en oppfatning om at lærer man norsk blir man integrert.—men jeg vet at det ikke er tilfellet. Å være del av et samfunn handler om så mye mer enn å kunne gå i butikken og kjøpe en kilo salt for eksempel. Innvandrere må utvikle nye strategier når de kommer hit, akseptere at her er det andre ting som teller og er viktig. Lærer man ikke kodene, får man ikke aksept. Det gjelder i all kommunikasjon: I hverdagen generelt, i arbeidslivet og i foreldrerollen.” I hele yrkeslivet har jeg arbeidet for økt fokus på samfunnsforståelse.

Haren og skilpadden i ny drakt?

På spørsmålet om hvordan hindrene på toppen arter seg, fortalte Suleyman Gunenc en Æsop-lignende fabel og hva som skjer hvis en søker en med innvandrerbakgrunn og en etnisk norsk søker på samme lederstilling,

”Søker vi på samme lederstilling og det er som et løp fra 0-100 meter, så starter du som har etnisk norsk bakgrunn på 20 eller 30 meter og jeg med innvandringsbakgrunn på 0. Så pass skepsis er det til en person med annerledes navn, utseende og bakgrunn, en viss usikkerhet som virker hemmende. En slik skepsis får vi akseptere inntil videre. Men, klarer jeg å vise at jeg har mer kunnskap, bedre kvalifikasjoner, - dersom jeg tar deg igjen og løper forbi deg, ja da skal jeg få stillingen. Hvis jeg er best, så skal jeg vinne! Det blir prøvesteinen.

Mitt råd til alle med innvandringsbakgrunn som vil bli ledere er derfor å sørge for å skaffe seg nok kunnskap og god erfaring før de krever høyere posisjoner. Se til at du har tilstrekkelige kunnskaper for den stillingen du skal søke så du står trygt og vet at du er like bra som andre, avslutter Suleyman Gunenc.

9 FIRE CASE KOMMUNER MED MANGFOLD I LEDELSE PÅ DAGSORDEN

Kommunene som er valgt som case kan vise vei for andre som vil satse på mangfold i ledelse. De har alle mangfold på den politiske agendaen og gjennom det skapt et mulighetsrom for tiltak på flere fronter. Hva de har valgt som virkemidler varierer noe, og viser ulike tanke- og arbeidsmåter for å oppnå målet. Noen har en tydelig modell, andre har enkeltprosjekter som har gitt resultater. Kommunene som presenteres er alle forholdsvis store. Grepene de har valgt er likevel noe ulike og kan forhåpentligvis likevel inspirere mindre kommuner som ønsker å ta fatt på utviklingen av dette feltet.

Innvandrerbefolkningen (person født av to utenlandske foreldre), etter vestlig og ikke-vestlig landbakgrunn og kommune. 1 januar 2008. Absolutte tall og prosent

| | Antall innbyggere | Innvandrerbefolkning | | | Innvandrerbefolkningen i prosent av folketallet | | |
|------------------|-------------------|----------------------|----------|---------------|---|---------------|--------------------|
| | | Alle innvandrere | Vestlige | Ikke vestlige | Alle | Vestlige land | Ikke-vestlige land |
| Gjøvik | 28 301 | 2 250 | 426 | 1 824 | 8 | 1,5 | 6,4 |
| Stavanger | 119 586 | 16 636 | 5 183 | 11 453 | 13,9 | 4,3 | 9,6 |
| Bergen | 247 746 | 23 682 | 5 447 | 18 235 | 9,6 | 2,2 | 7,4 |
| Drammen | 60 145 | 11 624 | 1 486 | 10 138 | 19,3 | 2,5 | 16,9 |

9.1 Bergen – mangfold i praksis

Bergen kommune har en egen handlingsplan for rekruttering og inkludering av arbeidstakere med innvandrerbakgrunn 2007-2010 som heter Mangfold i praksis. Bystyret behandlet planen 26. juni 2007.

Hovedmålene til Bergen kommune er:

1. Andelen ansatte med innvandrerbakgrunn i Bergen kommune skal gjenspeile befolkningssammensetningen for øvrig. Kommunen skal ha arbeidstakere med innvandrerbakgrunn på alle nivå i organisasjonen.
2. Bergen kommune skal ha et arbeidsmiljø som inkluderer ansatte uavhengig av etnisitet, nasjonal opprinnelse, avstamning, hudfarge og/eller religiøst livssyn. Arbeidskulturen skal preges av respekt for ulikhet.

Personaldirektør Eli Glambek tror at åpenhet og respekt er viktigst for å lykkes med å rekruttere inn flere personer med innvandrerbakgrunn.

9.1.1 Tiltaksmenyen

- Utforming av jobbsøkerveiledning rettet mot personer med innvandrerbakgrunn
- Forsøk med moderat kvotering
- Minst én person med ikke-vestlig bakgrunn skal kalles inn til jobbintervju
- Informerende og bevisstgjørende tiltak overfor ledere og tillitsvalgte som deltar i rekrutteringsarbeid
- Holdnings- /bevisstgjøringskampanjer i arbeidstakerorganisasjonene
- Mangfoldspris til virksomhet i Bergen
- Integre mangfolds- /diskrimineringsperspektiv i HMS- og vernearbeid
- Fadderordning på arbeidsplassen
- Kompetanseheving og karrieremuligheter
- Praksisrettet arbeidsmarkeds kurs innen pleie/omsorg og oppvekst

9.1.2 Resultatene skal måles

Bergen kommune skal evaluere måloppnåelse ut fra rapport bestilt fra SSB som dokumenterer andel arbeidstakere med innvandrerbakgrunn i kommunen, samt følgende resultatindikatorer:

- Alle de store byrådsavdelingene skal ha arbeidstakere med innvandrerbakgrunn i ledende eller selvstendige stillinger.

- Andel arbeidstakere med innvandrerbakgrunn i lærlingordninger er økt.
- Antall arbeidstakere med innvandrerbakgrunn som kalles inn til intervju er økt. Dette undersøkes ved et utvalg virksomheter i avgrensede perioder.
- Arbeidsmiljøundersøkelser viser like gode resultater for minoriteter og majoritet. Dette måles gjennom egne arbeidsmiljøundersøkelser der en søker å sette særlig søkelys på problemstillinger som berører arbeidstakere med innvandrerbakgrunn. Slike undersøkelser gjennomføres ved utvalgte virksomheter. Byrådet evaluerer måloppnåelse underveis i 2009 og etter planens virketid i 2011.

Status for tiltakene per mars 2008 er at kommunen har opprettet trainee stillinger i de store byrådsavdelingene rettet mot høyt utdannede personer med innvandrerbakgrunn. Videre skal vikarpolitikken støtte kommunens mål om å rekruttere kvalifiserte personer med innvandrerbakgrunn til vikariater i kommunen.

9.1.3 Forventninger til mangfold i Bergen

- Demokratiutvikling: Like muligheter til deltakelse for alle
- Nye arbeidsmåter
- Evnen til utvikling og omstilling i kommunen
- Større åpenhet
- God kompetanse på ulikhet
- Utvide erfaringsgrunnlaget.
- Bedre kvalitet i tjenestene
- Læring for alle

9.1.4 Arbeidskraftutfordringen tiltar i styrke

Arbeidskraftbegrunnelse blir bare sterkere og sterkere: Hvordan i det hele tatt klare å skaffe nødvendig arbeidskraft i fremtiden? Det er rekrutterings - og beholdeutfordringer i mange sektorer. Ingeniører og annen teknisk arbeidskraft er aktuell å rekruttere inn, spørsmålet nå for tiden har vært og nå frem til kvalifiserte personer overhodet. Dette varierer likevel med konjunktorene i samfunnet.

Det blir vanskeligere å kvalifisere seg her for søkere med innvandrerbakgrunn som er ufaglærte. Tendensen er at det er færre og færre stillingsområder for ufaglært arbeidskraft.

Sitat Eli Glambek:

”Norske ledere tenker for tradisjonelt og stiller krav vanemessig. Min erfaring er at mange med innvandrerbakgrunn har mer å by på enn de får vist.”

9.1.5 Tolkning av kvalifikasjoner: en stabs - støtte oppgave?

Vi vet at mange virksomheter synes det er vanskelig å forholde seg til dokumentasjon som ikke er norsk. En side ved dette er at det kan være vanskelig for de som rekrutterer å forstå hvilke kvalifikasjoner søkeren har. Dette gir oss ved HR-seksjonen en utfordring også. Vi kan selvfølgelig sende papirer og dokumentasjon rett til Nokut, men vi bør vurdere å bygge opp noe kompetanse på internasjonal utdanning sentralt hos HR-seksjonen slik at vi kan være til hjelp for enhetene våre. Vi kan ikke ta mål av oss å ha utdypende innsikt, men oversikt over utdanningssystemer utover Norges grenser.

9.1.6 Vi må lete godt etter ikke vestlige ledere...

Det er noen få resultatenhetsledere med innvandrerbakgrunn. Det er ikke mange i administrative lederstillinger stillinger heller. Det viktige er å ha et sjikt å rekruttere ledere fra, hvis sjiktet ikke er der, så er det jo ikke sannsynlig å få det til.

Virksomhetsledere og resultatsehetsledere kan være fagfolk – en lærer som blir rektor eller sykepleier som blir styrer. Men de helt ufaglærte blir ikke ledere, og trenger fagopplæring for å ha en fremtid i kommunen. Slik er det på stadig flere områder. De med høgskoleutdanning som skal bli ledere i sitt system har høy utdanningstilbøyelighet. Det blir derfor viktig å tilby videreutdanning. Ledere innen administrative områder går gjerne veien om saksbehandler og rådgiverstillinger. På byrådsavdelingsnivå, er det lederutviklingsmuligheter på sikt dersom man først blir ansatt som saksbehandler. De administrative stillingene er det mange som søker, og konkurransen kan være tøff.

9.1.7 Bestått syretesten

Marcellin Marirosi er ansatt som rådgiver i HR-seksjonen. Dette er en nyopprettet stilling som blant annet skal jobbe med implementering av tiltakene fra Handlingsplanen. Stillingen ble lyst ut på vanlig måte. Det var 59 søkere, blant dem mange godt kvalifiserte. Dette var en åpen prosess med reell konkurranse, der en person med ikke-vestlig bakgrunn ble innstilt som nr 1 og fikk jobben. Vi hadde et håp om å trekke til oss kvalifiserte søkere med innvandrerbakgrunn til denne stillingen, samtidig som hele prosessen foregikk på vanlig måte. Det var en syretest for oss, sier rådgiver Ingvild Kvilekval.

"En utfordring nå er å få denne rekrutteringskompetansen og perspektivene fra handlingsplanen over i den rekruttering som skjer hele tiden. Volumet er ute i virksomhetene, men vi må også ha søkelys på byrådsavdelingene. Ikke bare enhetene, men også på de administrative stillingene i byrådsavdelingene og de som rekrutterer resultatsehetslederne. Marirosi vil få viktige oppgaver knyttet til oppfølging av lederne ute i virksomhetene i arbeidet med handlingsplanen."

9.1.8 Norskferdighetsnivå kan bli en diffus barriere

Ingvild Kvilekval er opptatt av norskferdigheter. "Norskferdigheter utfordrer oss som virksomheter, både lederne og det kollegiale fellesskapet – hvis vi vil rekruttere inn førstegenerasjon innvandrere, må vi akseptere at det ikke er prikkfritt norsk. Vi må se hvordan vi likevel kan gjøre det mulig. I de tilfeller der tekstene må være helt korrekte kan vi for eksempel ha en ordning der dokumentet må innoen annen saksbehandler for kvalitetssikring. Kan vi gradere norsk kvalifikasjonene etter stilling og arbeidsoppgaver? Dette må vi tørre å ta tak i hvis ikke blir det en diffus barriere."

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

9.1.9 Muligheter gjennom samarbeid

Bergen kommune har stor nytte av samarbeid med vennskapskommune Gøteborg og Århus der har vi kontakt med utgangspunkt i likestilling. I Århus rommer likestillingsfanen både etniske grupper, funksjonshemming og kjønn. Samarbeidsfeltet omfatter derfor mangfold i en bredere forstand. Samarbeidet med NAV om kvalifiseringstiltak består i at femten personer i året gjennomgår et løp som skal lede til fagbrev. Det er da forskuttert at de får en stor stilling i Bergen kommune, minimum 75 prosent stilling innen helsearbeid.

Bergen kommune har opprettet fem trainee stillinger innenfor Trainee Vest i regi av Karrieresenteret. Vi har sagt at to skal være personer med innvandrerbakgrunn. Dette blir et særtiltak som er koblet på et "vanlig" tiltak. Stillingene er profilerte stillinger der man rekrutterer inn gode kandidater i god konkurranse. Traineeordninger er en god måte å bringe kandidater frem til det undersjiktet som senere kan bli ledere og nøkkelpersoner.

9.1.10 Utalte motkrefter lar seg ikke endre

Konkrete motkrefter har de intervjuede ikke støtt på her i Bergen kommune. Men motkrefter vil for så videt ligge der i kraft av at man i rekruttering har en tendens til å etterspørre det man har fra før. Det ligger noen mekanismer der som virker ekskluderende selv om de ikke er bevisste og ønskede. Vi opplever ingen motvilje mot Handlingsplanen, det er kanskje ikke ideelt det heller: Hvis det kommer motargumenter så kan vi behandle det, men når du har uttalt velvilje, så kan det likevel være en utfordring at du ikke får ting til å skje, sier Ingvild Kvilkval.

9.1.11 Muligheter på sikt: Anonymiserte søkerlister?

Anonymiserte søkerlister har vært prøvd ut som virkemiddel i Sverige. Flere kommuner i Norge, bl.a. Bergen, har signalisert interesse for å utrede dette nærmere.

9.1.12 Hvor er Bergen om 5 år?

Om fem år har tiltakene fra handlingsplanen gitt gode resultater. Da har Bergen kommune ansatte med innvandrerbakgrunn i mange viktige posisjoner og lederstillinger både i stab og ute i virksomhetene.

9.2 Stavanger- mangfold som attraksjonsfaktor

9.2.1 Høyt på den politiske agendaen

I Stavanger er mangfold og integrering høyt på den politiske agendaen – alle partiene er bortimot enige på dette feltet. Det er et godt klima for mangfoldsarbeidet. Personal- og

organisasjonsenheten i Stavanger kommune opplever politikerne som både visjonære og konstruktive. Det blir alltid stilt flere spørsmål til saker om integrering og inkludering. Personal- og organisasjonsenheten i Stavanger kommune har et stort administrativt handlingsrom, og erfarer at politikerne stoler på løsningene som velges, noe som igjen gir dem som jobber med dette feltet nødvendig tillit. Den positive interessen fra politikerne gir et påtrykk i arbeidet med stadig å utvikle gode løsningene som fungerer.

Det jobbes med å utarbeide et statistisk materiale som kan gi løpende bilde av hvorvidt antall ansatte med innvandrerbakgrunn i kommunen gjenspeiles i befolkningsstatistikken.

9.2.2 Tre hovedområder for inkludering og rekruttering

I Saksfremlegg om inkludering og rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn til Stavanger kommune fra 2006 ble det vedtatt følgende:

Arbeidskulturen i Stavanger kommune skal preges av respekt for ulikhet og bevissthet rundt verdien av flerkulturelt mangfold. Mål, virkemidler og tiltak er knyttet til tre hovedområder:

1. Informasjons og kunnskapsspredning
2. Rekruttering
3. Ledelses- og kompetanseutvikling.

Kommunen skal ha klare rekrutteringsrutiner som sikrer at personer med innvandrerbakgrunn innkalles til intervju, gjennomgår en kvalitativ god intervjusituasjon og blir vurdert ut fra reell kompetanse og ressurser. Det skal utvikles en rekrutteringsveileder.

- Minst en kvalifisert søker skal innkalles til intervju.
- Andelen lærlinger skal økes
- Økt fokus på karriereutvikling for ansatte med innvandrerbakgrunn
- Mangfoldsledelse og flerkulturell kompetanse skal vektlegges i lederopplæringen
- Nyansatte med innvandrerbakgrunn skal tilbys målrettet kompetanseutvikling. Ansvaret ligger lokalt i virksomhetene.

Stavanger er en internasjonal by og preges av økt mangfold. Rådmann vil i 2009 etter planen starte utarbeidelsen av en egen overordnet plan for kommunens fremtidige integrerings- og mangfoldsarbeid. Det er lagt inn forslag i handlings- og økonomiplanen om ressurser til å utarbeide en slik kommunedelplan.

9.2.3 Å oppdage mangfold som ressurs

Selv om andel ansatte med ikke-vestlig innvandrerbakgrunn bortimot speiler befolkningen, gjenspeiles ikke dette innen kommunens ledelse. Stavanger kommune mangler ansatte med innvandrerbakgrunn i rådgiverstillinger og i lederstillinger. Det er en del nøkkelpersoner både i administrasjonen og ute i virksomhetene, men det er for få ledere, stadfester integrasjonsrådgiver Ingrid Hauge Rasmussen ved personal og organisasjonsenheten.

Stavanger kommune har tro på å oppdage mangfold som en ressurs i forbindelse med å heve kvalitet innen tjenesteproduksjonen. Å basere arbeidet på dette ressursperspektivet gir et stødig fundament for endringer i retning av økt mangfold blant annet innen ledelse. Kompensatoriske tiltak skal ha beviselig effekter og være unntak. Det beste er å normalisere og ikke bruke særtiltak.

Vi vil ha mangfold som en integrert tanke, og mener at dette er beste vei å gå sammenlignet med enkelttiltak. Dette er fundamentet i "Stavanger-modellen". Spørsmålet om hvor mye man bør fragmentere og hvor mye man oppnår gjennom fokus på helheten er viktig. Det er viktig og ikke å trekke ansvar ut av linjeledelsen. Vår holdning er at kompensatoriske tiltak skal være meget nøye tenkt gjennom dersom den generelle delen kan romme mangfold. Det må bli alminneliggjort med mangfold i ledelse sier rådgiver Ingrid Hauge Rasmussen hos direktøren for personal og Organisasjon ved Personal og organisasjonsenheten.

"Det viktige er å jobbe jevnt og trutt. Idet du utvikler et nytt tiltak, skal mangfold ligge i ryggraden. Det skal ikke være slik at vi i tjenesteutforming tenker til slutt: åja, så må vi skrive noe for rullestolbrukere og innvandrere også."

9.2.4 Mangfoldsledelse - Det flerkulturelle perspektivet på Stavanger kommunes tjenester.

Stavanger kommune ønsker med prosjektet mangfoldsledelse å sette søkelys på likeverdige offentlige tjenester i et flerkulturelt perspektiv og har utviklet en kursmodul som inngår i kommunenes obligatoriske lederutviklingsprogram. Målet med prosjektet er å utvikle en arbeidskultur preget av respekt for ulikhet og bevissthet rundt egen og andres kultur.

Gjennom prosessene som igangsettes vil våre ledere oppdage at det er interessant og nyttig å ha flere ledere med innvandrerbakgrunn. Å få ledere i kommunen til selv å oppdage mangfold som ressurs, og se at det styrker tjenestetilbudet, effektiviteten og kvaliteten gjør at de vil handle deretter gjennom å ansette flere med innvandrerbakgrunn.

9.2.5 Handlingsrepertoaret styrkes

Dette med å ta i bruk et bredere handlingsrepertoar kan styrke kvaliteten på tjenestene. Å sende ut brev er en standard handling når offentlige tjenester skal gi informasjon til brukerne. Et bredere repertoar kan for eksempel gi seg praktiske utslag i kontaktarbeidet mellom hjem og skole. I stedet for at en lærer sitter og skriver tre brev til en familie som aldri kommer på foreldremøter, så kan en med mangfoldskompetanse i form av flerspråklighet lettere sette seg inn i familiens situasjon, å se at andre virkemidler må tas i bruk – for eksempel hjembesøk. Det handler om effektivitet i tjenesteproduksjonen. I tillegg til språkkompetansen ser vi i dette eksempelet at forståelse for helheten i en situasjon og valg av en tilpasset løsning handler om profesjonalitet i tjenesten. Mangfold øker repertoaret, profesjonaliteten og derved kvaliteten.

9.2.6 Mangfold som attraksjonsfaktor

At Stavanger kommune er en arbeidsplass som gir muligheter for å jobbe med mangfold, har vist seg å være viktig for omdømmet. Mangfold er en attraksjonsfaktor for kommunen, og brukes i markedsføringen ut mot studenter på karrieredagene. Når vi drar ut og markedsfører

kommunen som arbeidsplass, så vet vi at mange ønsker å jobbe i Stavanger Kommune for å få jobbe med inkludering og mangfold. Dette er blitt et eget fokusområde innen tiltakene for informasjons og kunnskapsspredning. For å lykkes med dette fremover kreves også at kommunen som arbeidsplass preges av respekt for ulikhet og bevissthet rundt verdien av flerkulturelt mangfold- at Stavanger fremstår som en attraktiv arbeidsplass for søkere med innvandrerbakgrunn. Dette feltet må ikke undervurderes. Tiltak og målrettet arbeid er viktig for å øke andel ansatte med innvandrerbakgrunn, men det er også viktig å gå ut å si til potensielle søkere at de er ønsket og velkommen som arbeidstakere.

9.2.7 Ulike barrierer for ulike stillingsnivåer

Når det gjelder hindre for å komme i jobb, er norskferdigheter en bøyg. Da blir manglende språkferdigheter lett et argument for ikke å ansette også. Vi skal i gang med å kartlegge behovet for språkopplæring hos ansatte i våre virksomheter.

Utover formelle forhold knyttet til språk og kvalifisering vil det nok ligge en viss skepsis knyttet til ansettelse av personer med ikke-vestlig innvandrerbakgrunn foreløpig. Dette vil muligens øke med nivået på stillingen. Er vi redd for våre demokratiske lederidealer, kanskje? I kombinasjon med en viss skepsis er det nok autopilot handlinger som forklarer mye. Dette med personlig egnethet for eksempel. Her er det lett å tenke for snevert og søke etter det som ligner på egne preferanser.

Vi er ikke lette å lese i vårt arbeidsliv, sier Rasmussen. Barrierene for søkere med innvandrerbakgrunn ligger i å forstå og kommunisere i forhold til de uskreve normene og lederidealene i kommunesektoren. Da blir det også viktig for kommunen å formidle sine kjerneverdier: Hvem er vi, og hva står vi for? Hva er de bærende prinsippene for ledelse og hva er begrunnelsen for det? Vi har en utfordring i å bli tydelige på dette. Å arbeide med formidling av vårt verdigrunnlag, vil blant annet gjøre det enklere for søkere med innvandrerbakgrunn å forstå hva som forventes av dem. Dette vil igjen gjøre det enklere for dem og nå frem og hekte på sine kvalifikasjoner og personlige egnethet i søkerprosessen. Dette vil gi gevinster i form av flere ledere med innvandrerbakgrunn.

9.2.8 Effekt av enkle tiltak

I personalreglementet står intervjuplikten stadfestet. Å lete etter kvalifikasjoner der man tror man finner den handler om bevissthet og grundighet i rekrutteringsarbeidet. Effekten av å innkalle kvalifiserte søkere med innvandrerbakgrunn til intervju har allerede gitt resultater i form av ansatte med innvandrerbakgrunn i nøkkelposisjoner.

9.2.9 Hvor er Stavanger kommune om 5 år?

- Flere ledere på høyere nivåer (virksomhetsledere) og rådgivere administrativt
- Vekk fra autopiloten i rekrutteringen, og ute av monokulturellheten i samfunnet
- Virksomhetene våre har et mye større handlingsrepertoar.

Hva trenger dere for å komme dit?

Kanskje flere krefter og administrative ressurser til å iverksette alle de gode forsettene slik at vi kan sette tempo ytterligere opp!

9.3 Drammen - mangfoldsarbeidet har gitt resultater

Statistisk sentralbyrå har gjennom befolkningsfremskriving beregnet at hver fjerde drammenser i 2020 vil ha annen etnisk bakgrunn enn norsk. Dette avspeiles i Kommuneplan for Drammen 2007 – 2018, hvor mangfold og inkludering er viet et eget hovedkapittel. Drammen bystyre har 16 prosent medlemmer med innvandrerbakgrunn. Dette bidrar i seg selv til at kommunen har fokus på inkluderingsarbeidet.

Drammen er en flerkulturell by og Drammen kommune som arbeidsplass skal preges av dette kulturelle mangfoldet. Dette gir Drammen kommune og fagmiljøene større erfaringsbredde med tanke på nyskaping og innovasjon.

Drammen har i sin vedtatte arbeidsgiverpolitikk fokus på det samme, med en handlingsplan for mangfold og inkludering som en viktig del.

9.3.1 Langsiktig tenkning i arbeidsgiverpolitikken

Kirsti Aas Olsen er personaldirektør i Drammen kommune. Hun har et bevisst forhold til dette spørsmålet: - Jeg, som personaldirektør, må tenke langsiktig. Vi har et mål om at de ansatte i Drammen kommune skal gjenspeile det etniske mangfoldet i byen. For å få til dette må kommunen legge forholdene til rette, sier hun.

- Vi må ha tiltak som er rettet direkte mot arbeidssøkere med innvandrerbakgrunn. Vi kan for eksempel bevisst rekruttere disse til vikariater i kommunen. Vi har også tiltak for å øke antallet lærlinger med annen bakgrunn enn norsk. Vi har etablert en rekrutteringspatrolje for pleie- og omsorgssektoren. Her skal vi også ha en hjelpepleier med innvandrerbakgrunn. Dette tror vi vil styrke rekrutteringen i denne gruppen.

I Drammen kommunes stillingsannonser ligger det en standardtekst hvor personer med innvandrerbakgrunn oppfordres til å søke. Det ligger en føring om at virksomhetsledere skal innkalle minst én søker med annen etnisk bakgrunn til intervju, under forutsetning av at vedkommende er kvalifisert.

Virksomhetene i Drammen kommune er forpliktet til å arbeide med mangfoldsperspektivet. En av ordningene som tas i bruk for å inkludere nye medarbeidere er en fadderordning. Som arbeidsgiver har kommunen slått fast at alle virksomhetene skal åpne for å etablere språkpraksisplasser for deltakere ved introduksjonssenteret. Kompetanseheving i form av å sikre grunnleggende ferdigheter i lesing, skrivning og bruk av IKT kommer kanskje særlig ansatte med innvandrerbakgrunn til gode, men tilbys alle ansatte som måtte ha behov for dette.

9.3.2 Nasjonal modell for kompetanseutvikling

- Vi har opprettet egen klasse i helsefagutdanning for ansatte med innvandrerbakgrunn, fortsetter Kirsti Aas Olsen. - Denne er rettet mot vikarer og ufaglærte innen pleie og omsorg. Det viser seg at kommunen har et stort rekrutteringspotensial i den delen av befolkningen. I

hovedsak dreier dette seg om kvinner fra 30 år og oppover, som har omsorgs- og pleieerfaring fra før. Disse ønsker vi å rekruttere til faste stillinger etter endt utdanning. Vi tror at dette tiltaket vil danne grunnlag for en ny nasjonal modell for kompetanseutvikling. Drammen har gode erfaringer med intervjuer av søkere med innvandrerbakgrunn. Kommunen har kartlagt virkningene av å innkalle søkere med innvandrerbakgrunn til intervjuer. Av de siste 100 som er innkalt til intervju har hele 53 fått tilbud om jobb.

- Vi hadde for 9 måneder siden 6 ledere med innvandrerbakgrunn, forklarer personaldirektøren. - Nå er det 9. Det er bra, og viser at vi går i riktig retning. Men vi er ikke fornøyd med at 9 av 240 ledere har annen etnisk bakgrunn enn norsk. Men økningen, om enn beskjeden, tyder på at vi treffer godt, når vi innkaller til intervju.

Personaldirektøren forteller at det arbeides bevisst med mangfold og inkludering i hele organisasjonen, ikke minst i forhold til ansettelser. - Vi har vært flinke til å rekruttere medarbeidere med innvandrerbakgrunn til stillinger i Drammen kommune, og andelen er økende. Men vi ser at dette ikke ennå avspeiles i andelen ledere med innvandrerbakgrunn. Vi må være mer oppmerksomme og speide etter talenter og potensielle ledere. Drammen kommune har 2-årig lederskole for alle ledere. Nå ser vi for oss et lederprogram i tillegg som er tilpasset potensielle ledere med innvandrerbakgrunn.

9.3.3 Et lederansvar

- Det er et lederansvar å kjenne personalet, sier personaldirektøren. - Hvert tertial rapporterer virksomhetslederne i Drammen, også på andelen ansatte med innvandrerbakgrunn. Dette er et av punktene som skal drøftes i den årlige ledersamtalen direktørene har med virksomhetslederne. Dette spørsmålet løftes nå fram på lik linje med alt annet virksomhetslederne skal rapportere på.

- Rådmannen tilsetter også medarbeidere med innvandrerbakgrunn i rådmannsseksjonene, forteller Kirsti Aas Olsen.

9.3.4 Kompensatoriske tiltak er nødvendig

Arbeidsgiverpolitisk handlingsplan peker på utfordringer og forpliktelser som følger av å rekruttere flere ansatte med innvandrerbakgrunn. Det kan være nødvendig å investere i norskopplæring og å arbeide bevisst med ansattes holdninger. - Det er viktig å legge til rette for en god dialog mellom medarbeidere med ulik bakgrunn, fortsetter personaldirektøren. - Vi må ha beredskap for å motvirke hverdagsrasisme og diskriminering. Dette må komme i tillegg til bevisst satsing på kompetanseheving og utvikling av den enkelte ansatte. Medarbeidernes norskerferdigheter må sees i forhold til det arbeidet de skal utføre. Alle medarbeidere i kommunen er avhengig av å kunne kommunisere, men det er stor forskjell på de ulike yrker i så måte.

Samfunnsforståelse er nøkkelen. Suleyman Gunenc er avdelingsleder ved Introduksjonssenteret for utlendinger i Drammen. Ved Introduksjonssenteret har 20 av 105 ansatte og 3 av 7 ledere innvandrerbakgrunn. I tillegg er mange tolker med innvandrerbakgrunn knyttet til senteret. Introduksjonssenteret arbeider med å legge tilrette for utdanning og arbeid for personer med innvandrerbakgrunn. - Vi har 650 deltakere i våre programmer og vi klarer ikke selv å finne plasser til alle, forteller Gunenc. - Men vi ser et stort potensial i mange deltakere her med gode kvalifikasjoner. Det er mange som sliter med å få

jobb. Det er for eksempel vanskelig for en lege med utdanning fra Afghanistan å få godkjent sin utdanning i Norge. Det bør være mulig å vise litt større kreativitet. Det går an å godkjenne de delene av utdanningen man er sikker på og så legge opp til en påfølgende kvalifiserende turnustjeneste i Norge. Hvis det er viktig å bringe disse ut i arbeid får vi det til, mener Suleyman Gunenc.

- Det viktigste for å komme ut i arbeidslivet er å forstå samfunnet man kommer til, fortsetter Gunenc. Integrasjon skal være en gjensidig prosess, men de som kommer hit er nok ikke helt klar over hva som forventes i norsk arbeidsliv, fortsetter Gunenc. - Man trenger ikke bare informasjon, men en grunnleggende forståelse for det norske samfunnet. Hva ligger for eksempel i begrepene velferd og demokrati? Vi begynte tidlig med undervisning i samfunnsfag ved Introduksjonssenteret i Drammen. Dette ble en forløper til det 50-timers kurs i samfunnskunnskap som ble lovfestet fra 2005. Nå arbeider vi videre med å utvikle metoder for samfunnsundervisning sammen med IMDI, avslutter Suleyman Gunenc.

9.3.5 Hvor er Drammen om 5 år?

- Mangfoldsperspektivet krever målrettede tiltak og arbeid innenfor alle felt, oppsummerer Kirsti Aas Olsen. - Det dreier seg om boligtilbud, kulturaktiviteter, kommunale tjenester og arbeidsgiverpolitikk. Det skjer endringer i drammenssamfunnet, nærmest "as we speak". Samfunnet blir mer forskjelligartet. Det viser seg for eksempel når det gjelder fritidsvaner. Før var det bare "marka" som gjaldt. Nå er byen blitt utviklet på en måte som gir et større mangfold av muligheter, som parker og urbane områder som kanskje er mer attraktive for mange med innvandrerbakgrunn. Jeg håper at Drammen kommune også blir attraktiv som arbeidsplass for denne voksende gruppen i byen, avslutter en optimistisk personaldirektør.

9.4 Gjøvik- en internasjonal kommune

Under en høytidelig markering i Gjøvik kino 31. januar 2008 ble Gjøvik utnevnt til Internasjonal kommune av Fredskorpset. Bakgrunnen var først og fremst kommunens brede internasjonale engasjement innenfor mange av sine ulike tjenesteområder. Gjøvik kommune har også et privat næringsliv som tidlig orienterte seg mot utenlandske markeder og kommunen var tidlig ute med å ta i mot flyktninger.

Strategisk rekrutteringsplan er i en arbeidsfase. Før denne planen er på plass, ligger det ikke egne tiltak for å styrke rekrutteringen med henhold til mangfold i ledelse.

På et såkalt "Framtidsverksted" ble ordføreren overrakt 6 utfordringer for ytterligere forbedring av kommunens internasjonale arbeid. Disse utfordringene forsøkes fulgt opp politisk innenfor kommunens ulike politiske utvalg og samarbeidspartnere.

9.4.1 Et samfunn i endring

Utfordringene i Gjøvik er:

1. Øke språkkompetanse hos alle barn i Gjøvik

2. Tilrettelegge og øke kompetanse hos flerkulturelle arbeidstakere og hos lokale arbeidsgivere. Utfordringen som ble gitt til ordfører er å gi en årlig pris til arbeidsplass som lykkes, og minst 5 prosent av ledere i kommunen med ikke-vestlig bakgrunn!
3. Allhus – møteplass for innbyggerne i Gjøvik
4. Mentorordninger for innbyggere med innvandrerbakgrunn
5. Ha en fast ansatt internasjonal koordinator i kommunen
6. Boligbygging fordeling - spredning

Målet om minst 5 prosent ledere med innvandrerbakgrunn er ambisiøs og langt unna dagens virkelighet. Det gjenstår å se om dette måltallet videreføres i den strategiske rekrutteringsplanen som Gjøvik kommune arbeider med. Inkludering har så langt ikke vært del av arbeidsgiverpolitikken. Ildsjeler er pådrivere for inkludering og mangfold i Gjøvik. Det er forbedringsmuligheter med tanke på tverrsektorielt samarbeid innen kommunens avdelinger. Arbeidsgiverpolitikken er foreløpig ikke sett i tilstrekkelig sammenheng med integreringsrådgiveren og det internasjonal kommune arbeidet.

9.4.2 De gode grepene og forventede resultater

Det viktigste tiltaket for å styrke mangfold i ledelse vil være at vi er tydelige på at vi ønsker mangfold. Dernest at tiltak er integrert i helheten. Personalsjef Marit Lium Dahlborg sier at Gjøvik ikke er kommet langt når det gjelder å rekruttere inn ansatte med innvandrerbakgrunn. Store deler av befolkningen med flyktning- og innvandrerbakgrunn har ikke nok kvalifikasjoner til stillingene i kommunen. Vi gir oss selv utfordringen. hvordan kan vi ruste dem til å gjøre jobben vi vil de skal gjøre for oss, sier Dahlborg.

9.4.3 Samarbeid med nærings- og samfunnslivet

Det utstrakte og gode samarbeidet med lokalt nærings- og samfunnsliv gir noe å bygge på i rekrutteringen vi etter hvert skal i gang med. Raufoss industripark, og Sykehuset Innlandet har erfaring med rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn og hvordan språktrening bør organiseres.

9.4.4 Størrelse teller

Det er en fordel å være en middels stor kommune. Vi har 100 ledere, det er nok til at den enkelte blir synlig. Det gjør det enklere å gjennomføre nye ordninger som for eksempel gjennom Inkluderende Arbeidsliv (IA). Kontakten blant lederne blir personlig og preget av nærhet og oversiktighet. Når vi først har rekrutteringsplanen vår betyr det at vi kan være effektive i å komme i gang med arbeidet også innen mangfold i ledelse. På den andre side har vi stilt oss spørsmålet om Innlandskulturen er et hinder i å oppnå et flerkulturelt samfunn på Gjøvik.

9.4.5 Hvor er Gjøvik om 5 år

- 10 prosent ansatte med innvandrerbakgrunn
- Økt bevissthet i forhold til få tak i personer til nøkkelposisjoner
- Løst utfordringer med kompetanseheving av mange med innvandrerbakgrunn slik at det blir flere å rekruttere blant.