

Mangfoldighedsledelse - et procesværktøj

Mangfoldighedsledelse på det danske arbejdsmarked

Udviklet til brug for projektet:
Mangfoldighedsledelse på det danske arbejdsmarked –
Ordinære jobs via nytænkning af virksomhedens ordinære rekruttering

1 Procesværktøj for benchmarking

Udsagnsskemaer

Side 2 – 9

Fotokopieres og deles ud til samtlige deltagere

Instruktion til udfyldelse af udsagnsskemaerne

Modellen for dette procesværktøj er udviklet og testet i private såvel som offentlige arbejdspladser i Danmark og i udlandet. Formålet med processen er at lave en identifikation af nuværende holdning til mangfoldighed på jeres arbejdsplads. Vi kalder det en profil. Denne profil gør det muligt efterfølgende at finde de indsats og erfaringer vedrørende nydanskere og personer fra særlige grupper, der passer bedst til at udvikle netop jeres virksomhed. På den måde kan den indsats, I skal til nu, blive til en række konkrete forslag, som kan blive til en skræddersyet handlingsplan for mere mangfoldighed på jeres arbejdsplads.

På de følgende sider finder du otte sider med 45 udsagn og holdninger, der beskriver dagligdagen på forskellige typer af arbejdspladser opdelt i fem temaområder. Din opgave er om lidt at finde de udsagn, du mener, beskriver din arbejdsplads. Ud for dem sætter du kryds i rubrikken ja. Nogle udsagn minder om hinanden. Det er væsentligt for resultatet, at du vælger de udsagn, du mener passer bedst. Er du i tvivl – eller kun mener at et udsagn passer delvist til jeres arbejdsplads – så skal du markere i rubrikken nej.

Der findes ikke noget "rigtigt" svar. Beskriv det udsagn der efter dine erfaringer er aktuelt. Det er vigtigt at du svarer på dine egne vegne, ikke ud fra hvad du tror dine kolleger vil svare. Det vil sandsynligvis vise sig, at der er forskel på, hvorledes du og dine kolleger oplever dagligdagen, samt hvilken viden I reelt har om forholdene i virksomheden. Det er ganske naturligt, at vi lægger mærke til forskellige ting. Dit svar er 100% anonymt, netop fordi det er væsentligt, at du svarer ja til det mest aktuelle udsagn, ikke nødvendigvis det "pæneste". Når du og dine kolleger har udfyldt udsagnsskemaerne, vil jeres scoringer blive lagt sammen og talt op af proceslederen. Summen af dine og kollegernes svar vil som sagt lede til en af tre mangfoldighedsprofiler for jeres virksomhed.

Denne profil vil gøre det muligt at finde de konkrete forslag til udvikling, der er mest relevante og aktuelle for jeres arbejdsplads. De vil så i den udstrækning, I vælger dem, danne basis for en handlingsplan. Målet er at finde udviklingsområder, hvor I, i harmoni med virksomhedens hverdag, kan udvikle mangfoldigheden i jeres virksomhed.

Du vil i udsagnene møde tre begreber, som går igen. Det er vigtigt, at disse begreber opfattes ens af alle. Derfor her en kort definition på, hvordan de er ment i denne sammenhæng.

Særlige grupper:

Du har sikkert i pressen læst om grupper, der føler sig diskriminerede på arbejdsmarkedet:

- Nydanskere der føler sig diskrimineret på grund af fordomme over for deres etnicitet og eventuelle sprog med accent.
- Ældre medarbejdere såvel som helt nyuddannede der føler, at de bliver diskvalificeret på grund af deres alder eller manglende erfaring.

Mangfoldighedsledelse på det danske arbejdsmarked

- Ordinære jobs via nytænkning af virksomhedens ordinære rekruttering

- Handicappede der bliver fravalgt, fordi de udadtil er anderledes eller bruger særlige hjælpemidler i dagligdagen.
- Kvinder der bliver vraget til lederstillinger eller jobs, fordi de er i den fødedygtige alder.
- Homoseksuelle personer af begge køn, der bliver fravalgt på grund af fordomme.

Statistisk har disse grupper sammen med en række andre dårligere muligheder på arbejdsmarkedet end "normale" danskere med samme kvalifikationer. Derfor kalder vi dem i udsagnene for "særlige grupper".

Underrepræsenterede personalegrupper:

Du er sikkert opmærksom på, at der på mange arbejdspladser er grupper af medarbejdere, der er stærkere repræsenteret end andre. Eksempelvis er sygepleje overvejende et kvindefag. Det varierer, hvilke grupper der er henholdsvis stærkt og svagt repræsenteret. Nogle arbejdsområder er domineret af kvinder, mens andre er domineret af unge, mænd eller for eksempel udelukkende personer med en særlig type uddannelse. Andre områder igen kan være domineret af nydanskere. Hvor nogle grupper dominerer, vil andre grupper være underrepræsenterede.

Hvis der er en gruppe, der er meget lidt eller slet og ret ikke repræsenteret, kalder vi dem for "underrepræsenterede personalegrupper".

Mangfoldighed:

Med mangfoldighed menes plads til individuelle forskelle og evnen til at behandle medarbejdere forskelligt, så de på sigt kan opnå de samme muligheder for at omsætte deres kompetencer i harmoni med deres forskelle. Mangfoldighed omhandler med andre ord ikke alene de "særlige grupper" og de "underrepræsenterede personalegrupper", men ligeledes andre medarbejdere, der i perioder eller permanent får brug for større fleksibilitet på arbejdspladsen.

Vi håber, at du må finde processen interessant, og at den vil lede jer frem til en udvikling, der vil opleves som et skridt mod en bedre arbejdsplads.

Mangfoldighedsledelse på det danske arbejdsmarked

- Ordinære jobs via nytænkning af virksomhedens ordinære rekruttering

Nr.	Personalepolitik Nedenstående udsagn handler om virksomhedens politik. Sæt kryds i rubrikken ja ved de udsagn, du kan genkende fra jeres virksomhed, og kryds i rubrikken nej ved de udsagn du ikke mener er relevante i forhold til jeres virksomhed	Ja, dette udsagn passer på vores virksomhed Sæt kryds	Nej, dette udsagn passer ikke på vores virksomhed Sæt kryds
1.	Vi mener ikke, at overvejelser om ansættelse af personer fra særlige grupper er relevant på vores arbejdsplads på nuværende tidspunkt.		
2.	De fleste på vores arbejdsplads kender vores politik for ligebehandling/mangfoldighed og ved, hvordan den virker i hverdagen.		
3.	Vi har ikke ressourcer til at arbejde med nye tiltag vedrørende ligebehandling af personer fra særlige grupper på vores arbejdsplads. Vi har så mange andre dagsordner, der tager den tid, vi kan afse.		
4.	Vi har endnu ikke haft behov for en politik for ligebehandling af særlige grupper på vores arbejdsplads.		
5.	Vi har vedtaget, at vores arbejdsplads bør være blandt de, der går forrest med et godt eksempel for mangfoldighed, og vi ansætter jobsøgende fra underrepræsenterede personalegrupper.		
6.	Vi ansætter de medarbejdere, som vi har gode erfaringer med. Gode resultater og godt samarbejde er vigtigere end ligebehandling.		
7.	Der er ikke brug for overvejelser om ligebehandling af personer fra særlige grupper på vores arbejdsplads. Alle har i forvejen lige muligheder for at vise, hvad de dør til.		
8.	Vi kan godt se, at en særlig indsats for underrepræsenterede personalegrupper er nødvendig, hvis vi vil afspejle vores lokalsamfund i organisationen.		
9.	På vores arbejdsplads er holdningen, at særbehandling af personer fra særlige grupper vil skabe et dårligt forhold mellem disse grupper og de øvrige ansatte.		

Mangfoldighedsledelse på det danske arbejdsmarked
 - Ordinære jobs via nytænkning af virksomhedens ordinære rekruttering

Nr.	Rekruttering og ansættelse Nedenstående udsagn handler om virksomhedens rekruttering og ansættelse. Sæt kryds i rubrikken ja ved de udsagn du kan genkende fra jeres virksomhed, og kryds i rubrikken nej ved de udsagn du ikke mener er relevante i forhold til jeres virksomhed	Ja, dette udsagn passer på vores virksomhed	Nej, dette udsagn passer ikke på vores virksomhed
		Sæt kryds	Sæt kryds
10.	Vi prøver på forskellige måder at gøre særligt opmærksom på ledige jobs over for personalegrupper, der er underrepræsenterede.		
11.	Vi ansætter den bedst kvalificerede ansøger. Hvis vi ikke har ansat personer fra særlige grupper, så skyldes det, at der ikke har været kvalificerede ansøgere.		
12.	Vi har ikke overskuddet og ressourcerne til at arrangere de særlige introduktions- og mentorprogrammer, der gør det muligt at ansætte ansøgere fra særlige grupper på vores arbejdsplads, som situationen er nu.		
13.	På vores arbejdsplads er der taget konkrete initiativer, der gør os bedre til at håndtere ansøgninger og samtaler med ansøgere fra underrepræsenterede personalegrupper.		
14.	På vores arbejdsplads er vi opmærksomme på, at personer fra særlige grupper er underrepræsenterede, men vi er afhængige af, at nye medarbejdere lærer at fungere hurtigt og effektivt.		
15.	Vi kan ikke imødekomme særlige forhold for enkelte medarbejdere på vores arbejdsplads. Medarbejdere og ansøgere skal kunne tilpasse sig vores arbejdsplads.		
16.	Vi får ingen eller meget få relevante ansøgninger fra personer fra særlige grupper. De har muligheden, men de bruger den ikke.		
17.	På vores arbejdsplads har vi opstillet konkrete målsætninger for ansættelse af flere medarbejdere fra underrepræsenterede personalegrupper.		
18.	På vores arbejdsplads vil personer fra særlige grupper være mest relevant i jobtræning, praktik og lignende sammenhænge.		

Mangfoldighedsledelse på det danske arbejdsmarked

- Ordinære jobs via nytænkning af virksomhedens ordinære rekruttering

Nr.	Kompetencer Nedenstående udsagn handler om virksomhedens syn på kompetencekrav. Sæt kryds i rubrikken ja ved de udsagn du kan genkende fra jeres virksomhed, og kryds i rubrikken nej ved de udsagn du ikke mener er relevante i forhold til jeres virksomhed	Ja, dette udsagn passer på vores virksomhed	Nej, dette udsagn passer ikke på vores virksomhed
		Sæt kryds	Sæt kryds
19.	Vi ville gerne tilbyde at supplere danskundskaberne hos ansøgere og ansatte, hvis det praktisk kan lade sig gøre på vores arbejdsplads.		
20.	Vi er åbne over for ansættelse af ansøgere fra særlige grupper, men vi føler os ikke klædt på til at vurdere deres ansøgninger.		
21.	Vi har vedtaget konkrete rammer for, hvor meget dansk man skal kunne i forbindelse med ledige stillinger som guidelines i vurderingen af ansøgere sproglige kompetencer.		
22.	Vi kan ikke ansætte medarbejdere på vores arbejdsplads, som kan risikere at virke stødende, skabe misforståelser eller utryghed hos andre medarbejdere eller kunder uanset deres kvalifikationer.		
23.	Alle medarbejdere på vores arbejdsplads skal tale og skrive tydeligt og korrekt dansk. Det er et ufravigeligt krav.		
24.	Vi har undersøgt vores muligheder for at få støtte til vurdering af ansøgere kompetencer og uddannelser, hvis vi ikke føler os helt trygge ved deres kvalifikationer.		
25.	Vi finder det ikke rimeligt, at vores arbejdsplads skal bruge tid og kræfter på at ansætte personer i praktik eller særlige forløb, så længe der er kvalificerede ledige.		
26.	Vi har ikke særlige overvejelser om efteruddannelse af medarbejdere fra særlige grupper på vores arbejdsplads.		
27.	Vi lægger vægt på, at underrepræsenterede personalegrupper efteruddanner sig på samme niveau som andre medarbejdere.		

Mangfoldighedsledelse på det danske arbejdsmarked

- Ordinære jobs via nytænkning af virksomhedens ordinære rekruttering

Nr.	Organisering og udvikling af virksomheden Nedenstående udsagn handler om organisering og udvikling af virksomheden. Sæt kryds i rubrikken ja ved de udsagn du kan genkende fra jeres virksomhed, og kryds i rubrikken nej ved de udsagn du ikke mener er relevante i forhold til jeres virksomhed	Ja, dette udsagn passer på vores virksomhed Sæt kryds	Nej, dette udsagn passer ikke på vores virksomhed Sæt kryds
28.	Vi mangler umiddelbart en del viden om, hvordan vi servicerer kunder fra særlige grupper optimalt, men vi har p.t. ikke ressourcer til en indsats.		
29.	Vi har taget initiativ til særlige projekter for at sikre, at underrepræsenterede personalegrupper bliver introduceret godt til arbejdsprocesser, arbejdspladskultur og kolleger.		
30.	Vi er ikke indstillet på at tilpasse daglige opgaver efter enkelte medarbejderes eller kunders religion eller lignende personlige forhold.		
31.	Hvis der eksisterer modstand mod særlige personer fra særlige grupper blandt vores kunder/brugere/ samarbejdspartnere, er vi nødt til at indordne os efter det.		
32.	Vi taler dansk, og vi finder det naturligt med humor, ironi og en omgangstone, som har udviklet sig på vores arbejdsplads gennem mange år. Den må alle ansatte tilpasse sig.		
33.	Vi er klar over, at der findes modstand over for personer fra særlige grupper blandt kunder og kolleger, men det er op til den enkelte afdeling at finde en fornuftig balance i det daglige.		
34.	Løntilskud og ulønnet praktik muliggør den ekstra indsats, det kræver at få personer fra særlige grupper guidet på plads i vores virksomhed.		
35.	Vi prøver at organisere os uden om eventuel modstand fra kunder og brugere over for underrepræsenterede personalegrupper.		
36.	Vi ser underrepræsenterede personalegrupper som en fordel i forhold til at servicere kunder, brugere og samarbejdspartnere med samme baggrund som dem selv.		

Mangfoldighedsledelse på det danske arbejdsmarked

- Ordinære jobs via nytænkning af virksomhedens ordinære rekruttering

Nr.	Værdier og arbejdskultur	Ja, dette udsagn passer på vores virksomhed	Nej, dette udsagn passer ikke på vores virksomhed
	Nedenstående udsagn handler om virksomhedens værdier og arbejdskultur. Sæt kryds i rubrikken ja ved de udsagn du kan genkende fra jeres virksomhed, og kryds i rubrikken nej ved de udsagn du ikke mener er relevante i forhold til jeres virksomhed	Sæt kryds	Sæt kryds
37.	Vi er åbne over for at ændre rammerne for medarbejderes individuelle frihed for at imødekomme underrepræsenterede personalegruppers behov for særlige fridage, fysiske forhold på arbejdspladsen eller omstændigheder i øvrigt.		
38.	Vi tilrettelægger det sociale samvær og fælles aktiviteter således, at alle medarbejdere har mulighed for at deltage. Her tænkes blandt andet på valg af mad og drikke, valg af tidspunkt for arrangementer samt eventuelle aktiviteter.		
39.	Det er svært at skabe opbakning omkring ansættelse af medarbejdere fra særlige grupper. Der mangler den nødvendige tolerance og tålmodighed blandt mange kolleger.		
40.	Vi synes, det er svært at skabe gode kollegiale relationer, når medarbejdere fra særlige grupper ikke deltager ved sociale arrangementer på grund af traditioner, normer, kønsroller, religion, handicap eller andet.		
41.	Vi mener ikke, der er plads til særlige fridage, brug af tørklæde, særlige kostvaner eller andre kulturelle og religiøse forskelle på arbejdspladsen.		
42.	Vi mener, at særlige grupper i deres privatliv kan repræsentere kulturelle, seksuelle, politiske eller religiøse opfattelser, der er så uhensigtsmæssige, at vi ikke ønsker at have dem ansat uanset deres kvalifikationer.		
43.	Vi finder det naturligt, at medarbejdere løbende har en dialog om forskelle i opfattelser og kultur i forbindelse med samarbejde.		
44.	Vi har plads til, at enkelte medarbejdere ikke gør som os andre. Vi mener ikke, det er relevant at ændre på vores fælles rammer.		
45.	Vi mener, at danske arbejdspladser bør afspejle dansk normal kultur, derfor må personer fra særlige grupper indordne sig under de nationale særpræg og normale rammer.		

2 Procesværktøj for scoring

Skabeloner til scoring af udsagnsskemaer

Side 10 – 16

Mangfoldighedsprofiler 1 – 3

Side 17 - 19

Instruktion til scoring af udsagnsskemaerne og identifikation af de tilknyttede mangfoldighedsprofiler

Før du begynder af score udsagnsskemaerne, foreslår vi, at du læser beskrivelserne af de tre grundlæggende mangfoldighedsprofiler. Dem finder du sidst i dette afsnit. Profilerne er overordnede karakteristikker af virksomheden.

På de efterfølgende sider kan du se, hvilke udsagn der hører til hvilke profil. Undersøgelsen er inddelt i fem områder (Personalepolitik, Rekruttering og ansættelse, Kompetencer, Organisering og udvikling af virksomheden samt Værdier og arbejdskultur).

Din opgave bliver at identificere den profil inden for hver af de fem områder, der af de fleste er blevet udpeget som den, der passer til virksomheden. På den måde ender du efter sammentællingen af alle udfyldte scoringer med at have en profil for virksomheden for hver af de fem områder. Disse profiler danner grundlag for den resterende proces frem mod en individuel handlingsplan for virksomheden.

Hver af de 45 udsagn (ni på hver af de fem områder) i udsagnsskemaerne passer nøje til en mangfoldighedsprofil. Hvis flertallet blandt dig og dine kolleger således samlet har flest "ja" markeringer til udsagn, der tilhører mangfoldighedsprofil to under et af de fem områder, så karakteriserer det jeres virksomhed som en mangfoldighedsprofil to.

Husk at du kun skal tælle ja-svar.

Der kan sagtens være store forskelle på profilerne for de fem forskellige områder. Det er meget muligt, at I er længere fremme på et eller flere områder end på andre. Derfor er det meget vigtigt, at I finder en mangfoldighedsprofil for hver af de fem områder, hvis I vil lave hele testen. I kan også vælge kun at gennemgå processen på et område som inspiration til arbejdet på et område, der har jeres særlige interesse, eksempelvis rekruttering.

Mangfoldighedsledelse på det danske arbejdsmarked
- Ordinære jobs via nytænkning af virksomhedens ordinære rekruttering

**Nr. Udsagnsark:
Personalepolitik**

Hvis et udsagn er blevet markeret, så sæt et rødt kryds i feltet.

- | | | | | |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | Vi mener ikke, at overvejelser om ansættelse af personer fra særlige grupper er relevant på vores arbejdsplads på nuværende tidspunkt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | De fleste på vores arbejdsplads kender vores politik for ligebehandling/mangfoldighed og ved, hvordan den virker i hverdagen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Vi har ikke ressourcer til at arbejde med nye tiltag vedrørende ligebehandling af personer fra særlige grupper på vores arbejdsplads. Vi har så mange andre dagsordner, der tager den tid, vi kan afse. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Vi har endnu ikke haft behov for en politik for ligebehandling af særlige grupper på vores arbejdsplads. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Vi har vedtaget, at vores arbejdsplads bør være blandt de, der går forrest med et godt eksempel for mangfoldighed, og vi ansætter jobsøgende fra underrepræsenterede personalegrupper. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | Vi ansætter de medarbejdere, som vi har gode erfaringer med. Gode resultater og godt samarbejde er vigtigere end ligebehandling. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 | Der er ikke brug for overvejelser om ligebehandling af personer fra særlige grupper på vores arbejdsplads. Alle har i forvejen lige muligheder for at vise, hvad de dūr til. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 | Vi kan godt se, at en særlig indsats for underrepræsenterede personalegrupper er nødvendig, hvis vi vil afspejle vores lokalsamfund i organisationen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 | På vores arbejdsplads er holdningen, at særbehandling af personer fra særlige grupper vil skabe et dårligt forhold mellem disse grupper og de øvrige ansatte. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Tæl markeringerne i de fire vertikale rækker og noter antallet i denne række. Dette giver den totale score for hver af de fire mangfoldighedsprofiler inden for temaet "Personalepolitik".

Profil 1

Profil 2

Profil 3

Mangfoldighedsledelse på det danske arbejdsmarked
- Ordinære jobs via nytænkning af virksomhedens ordinære rekruttering

**Nr. Udsagnsark:
Rekruttering og ansættelse**

Hvis et udsagn er blevet markeret, så sæt et rødt kryds i feltet.

- | | | | | |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 10 | Vi prøver på forskellige måder at gøre særligt opmærksom på ledige jobs over for personalegrupper, der er underrepræsenterede. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11 | Vi ansætter den bedst kvalificerede ansøger. Hvis vi ikke har ansat personer fra særlige grupper, så skyldes det, at der ikke har været kvalificerede ansøgere. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12 | Vi har ikke overskuddet og ressourcerne til at arrangere de særlige introduktions- og mentorprogrammer, der gør det muligt at ansætte ansøgere fra særlige grupper på vores arbejdsplads, som situationen er nu. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13 | På vores arbejdsplads er der taget konkrete initiativer, der gør os bedre til at håndtere ansøgninger og samtaler med ansøgere fra underrepræsenterede personalegrupper. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14 | På vores arbejdsplads er vi opmærksomme på, at personer fra særlige grupper er underrepræsenterede, men vi er afhængige af, at nye medarbejdere lærer at fungere hurtigt og effektivt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15 | Vi kan ikke imødekomme særlige forhold for enkelte medarbejdere på vores arbejdsplads. Medarbejdere og ansøgere skal kunne tilpasse sig vores arbejdsplads. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16 | Vi får ingen eller meget få relevante ansøgninger fra personer fra særlige grupper. De har muligheden, men de bruger den ikke. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17 | På vores arbejdsplads har vi opstillet konkrete målsætninger for ansættelse af flere medarbejdere fra underrepræsenterede personalegrupper. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18 | På vores arbejdsplads vil personer fra særlige grupper være mest relevant i jobtræning, praktik og lignende sammenhænge. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Tæl markeringerne i de fire vertikale rækker og noter antallet i denne række. Dette giver den totale score for hver af de fire mangfoldighedsprofiler inden for temaet "Rekruttering og ansættelse".

Profil 1

Profil 2

Profil 3

Mangfoldighedsledelse på det danske arbejdsmarked
- Ordinære jobs via nytænkning af virksomhedens ordinære rekruttering

**Nr. Udsagnsark:
Kompetencer**

Hvis et udsagn er blevet markeret, så sæt et rødt kryds i feltet.

- | | | | | |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 19 | Vi ville gerne tilbyde at supplere danskundskaberne hos ansøgere og ansatte, hvis det praktisk kan lade sig gøre på vores arbejdsplads. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20 | Vi er åbne over for ansættelse af ansøgere fra særlige grupper, men vi føler os ikke klædt på til at vurdere deres ansøgninger. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21 | Vi har vedtaget konkrete rammer for, hvor meget dansk man skal kunne i forbindelse med ledige stillinger som guidelines i vurderingen af ansøgers sproglige kompetencer. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22 | Vi kan ikke ansætte medarbejdere på vores arbejdsplads, som kan risikere at virke stødende, skabe misforståelser eller utryghed hos andre medarbejdere eller kunder uanset deres kvalifikationer. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23 | Alle medarbejdere på vores arbejdsplads skal tale og skrive tydeligt og korrekt dansk. Det er et ufravigeligt krav. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24 | Vi har undersøgt vores muligheder for at få støtte til vurdering af ansøgers kompetencer og uddannelser, hvis vi ikke føler os helt trygge ved deres kvalifikationer. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25 | Vi finder det ikke rimeligt, at vores arbejdsplads skal bruge tid og kræfter på at ansætte personer i praktik eller særlige forløb, så længe der er kvalificerede ledige. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26 | Vi har ikke særlige overvejelser om efteruddannelse af medarbejdere fra særlige grupper på vores arbejdsplads. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27 | Vi lægger vægt på, at underrepræsenterede personalegrupper efteruddanner sig på samme niveau som andre medarbejdere. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Tæl markeringerne i de fire vertikale rækker og noter antallet i denne række. Dette giver den totale score for hver af de fire mangfoldighedsprofiler inden for temaet "kompetencer".

Profil 1

Profil 2

Profil 3

Mangfoldighedsledelse på det danske arbejdsmarked
- Ordinære jobs via nytænkning af virksomhedens ordinære rekruttering

**Nr. Udsagnsark:
Organisering og udvikling af virksomheden**

Hvis et udsagn er blevet markeret, så sæt et rødt kryds i feltet.

28 Vi mangler umiddelbart en del viden om, hvordan vi servicerer kunder fra særlige grupper optimalt, men vi har p.t. ikke ressourcer til en indsats.

29 Vi har taget initiativ til særlige projekter for at sikre, at underrepræsenterede personalegrupper bliver introduceret godt til arbejdsprocesser, arbejdspladskultur og kolleger.

30 Vi er ikke indstillet på at tilpasse daglige opgaver efter enkelte medarbejderes eller kunders religion eller lignende personlige forbehold.

31 Hvis der eksisterer modstand mod personer fra særlige grupper blandt vores kunder/brugere/samarbejdspartnere, er vi nødt til at indordne os efter det.

32 Vi taler dansk, og vi finder det naturligt med humor, ironi og en omgangstone, som har udviklet sig på vores arbejdsplads gennem mange år. Den må alle ansatte tilpasse sig.

33 Vi er klar over, at der findes modstand over for personer fra særlige grupper blandt kunder og kolleger, men det er op til den enkelte afdeling at finde en fornuftig balance i det daglige.

34 Løntilskud og ulønnet praktik muliggør den ekstra indsats, det kræver at få personer fra særlige grupper guidet på plads i vores virksomhed.

35 Vi prøver at organisere os uden om eventuel modstand fra kunder og brugere over for underrepræsenterede personalegrupper.

36 Vi ser underrepræsenterede personalegrupper som en fordel i forhold til at servicere kunder, brugere og samarbejdspartnere med samme baggrund som dem selv.

Tæl markeringerne i de fire vertikale rækker og noter antallet i denne række. Dette giver den totale score for hver af de fire mangfoldighedsprofiler inden for temaet "Organisering og udvikling af virksomheden".

Profil 1

Profil 2

Profil 3

Mangfoldighedsledelse på det danske arbejdsmarked

- Ordinære jobs via nytænkning af virksomhedens ordinære rekruttering

**Nr. Udsagnsark:
Værdier og arbejdskultur**

Hvis et udsagn er blevet markeret, så sæt et rødt kryds i feltet.

- | | | |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 37 | Vi er åbne over for at ændre rammerne for medarbejderes individuelle frihed for at imødekomme underrepræsenterede personalegruppers behov for særlige fridage, fysiske forhold på arbejdspladsen eller omstændigheder i øvrigt. | <input type="checkbox"/> |
| 38 | Vi tilrettelægger det sociale samvær og fælles aktiviteter således, at alle medarbejdere har mulighed for at deltage. Her tænkes blandt andet på valg af mad og drikke, valg af tidspunkt for arrangementer samt eventuelle aktiviteter. | <input type="checkbox"/> |
| 39 | Det er svært at skabe opbakning omkring ansættelse af medarbejdere fra særlige grupper. Der mangler den nødvendige tolerance og tålmodighed blandt mange kolleger. | <input type="checkbox"/> |
| 40 | Vi synes, det er svært at skabe gode kollegiale relationer, når medarbejdere fra særlige grupper ikke deltager ved sociale arrangementer på grund af traditioner, normer, kønsroller, religion, handicap eller andet. | <input type="checkbox"/> |
| 41 | Vi mener ikke, der er plads til særlige fridage, brug af tørklæde, særlige kostvaner eller andre kulturelle og religiøse forskelle på arbejdspladsen. | <input type="checkbox"/> |
| 42 | Vi mener, at særlige grupper i deres privatliv kan repræsentere kulturelle, seksuelle, politiske eller religiøse opfattelser, der er så uhensigtsmæssige, at vi ikke ønsker at have dem ansat uanset deres kvalifikationer. | <input type="checkbox"/> |
| 43 | Vi finder det naturligt, at medarbejdere løbende har en dialog om forskelle i opfattelser og kultur i forbindelse med samarbejde. | <input type="checkbox"/> |
| 44 | Vi har plads til, at enkelte medarbejdere ikke gør som os andre. Vi mener ikke, det er relevant at ændre på vores fælles rammer. | <input type="checkbox"/> |
| 45 | Vi mener, at danske arbejdspladser bør afspejle dansk normalkultur. Derfor må personer fra særlige grupper indordne sig under de nationale særpræg og normale rammer. | <input type="checkbox"/> |

Tæl markeringerne i de fire vertikale rækker og noter antallet i denne række. Dette giver den totale score for hver af de fire mangfoldighedsprofiler inden for temaet "Værdier og arbejdskultur".

Profil 1

Profil 2

Profil 3

Mangfoldighedsprofil 1

Første niveau

Jeres besvarelse viser, at I ikke på nuværende tidspunkt ser bedre mangfoldighedsledelse og integration som nødvendige indsatsområder. I følger sandsynligvis med i debatten vedrørende behovet for at forstærke indsatsen for personer fra særlige grupper, men I føler ikke behov for at gøre en større indsats, end I allerede gør. Der er lejlighedsvis ledige stillinger, som alle kan søge. Hvis personer fra udsatte grupper har kvalifikationerne til jobbet, kan tilpasse sig og taler ordentligt dansk, så bliver de også ansat.

I finder, at de væsentligste barrierer vedrørende særlige gruppers deltagelse på det danske arbejdsmarked ligger i det dårlige sprog, manglende kompetencer, særlige krav til fleksibilitet der ligger ud over de rammer I kan stille til rådighed samt manglende evne til at fungere på danske arbejdspladspræmisser. At dette er en korrekt opfattelse støtter I blandt andet på det faktum, at I enten har eller kender til personer fra udsatte grupper, der er ansat uden særlige hensyn. Det er en misforståelse at inddrage særlige forhold, positiv særbehandling og lignende emner i samarbejdsudvalg.

I opfatter sandsynligvis mangfoldighed og integration som et ansættelsesrelaterede, der ikke nødvendigvis har noget med personalepolitik at gøre. I har måske haft kontakt til kommunen, den lokale sprogskole eller AF i forbindelse med ansættelse af eksempelvis nydanske kolleger, men ellers har I heller ikke særlige overvejelser med hensyn til uddannelse eller fastholdelse af medarbejdere fra udsatte grupper. På arbejdspladsen er I overvejende enige om, at det kan være vanskeligt at overvinde de barrierer, som i dag er med til at gøre det svært for disse personer at få fodfæste på arbejdsmarkedet.

De fleste medarbejdere på jeres arbejdsplads er indstillet på, at det kræver ekstra ressourcer og oplæringsprogrammer at ansætte personer fra udsatte grupper, men I er ikke meget for praktik og inklusionsløb og tilskud til de ekstra aktiviteter. I mener, at det er centralt, at ansættelse sker på samme vilkår for alle. Omvendt finder I det svært at finde den ekstra tid, det erfaringsmæssigt kræver at introducere personer fra udsatte grupper.

I er ikke specielt påvirket af den megen snak om mangel på arbejdskraft i den nære fremtid, som omtales i avisernes overskrifter. I ser stadig mange ledige ansøgere, når I har brug for nye kolleger.

Mangfoldighedsprofil 2

Andet niveau

Jeres besvarelse viser, at I er begyndt at sætte fokus på mangfoldighed. I følger sandsynligvis med i debatten vedrørende behovet for at forstærke indsatsen for personer fra særlige grupper og deres adgang til arbejdsmarkedet. Men indtil videre har I ikke selv iværksat konkrete initiativer eller haft målrettede drøftelser af mulighederne for det.

I er sikkert opmærksomme på mange af de initiativer og muligheder, der på forskellig vis kan komme jer til gavn på arbejdspladsen, men I har ikke drøftet, hvorledes de kunne bruges hos jer. I har måske fået præsenteret gode eksempler på konferencer eller i tilsendt materiale, men det har ikke lige passet på jer. Det virker ikke umiddelbart foreneligt med kravene i det daglige at ansætte personer fra særlige grupper. I har både holdninger og vilje til at drøfte forholdene for personer fra særlige grupper, men mangler konkrete handlinger.

I opfatter sandsynligvis mangfoldighed som et personalepolitisk anliggende, der på lige fod med alle andre personalepolitiske sager vil kræve ressourcer, hvis det skal ændre noget. Det giver både ledelse og medarbejdere sved på panden, fordi alle ved, at ressourcerne i forvejen er knappe og skal prioriteres med stor omhu. Derfor må mangfoldigheden og indsatsen for personer fra udsatte grupper i dagligdagen konkurrere med en lang række andre væsentlige indsatsområder i hverdagen.

På arbejdspladsen er I også enige om, at det kan være vanskeligt at overvinde de barrierer, som i dag er med til at gøre det vanskeligt for personer fra særlige grupper at få fodfæste på arbejdsmarkedet. I mener, at fornøden uddannelse, normer og værdier, som allerede findes på virksomheden, er rammer, som alle ansøgere skal leve op til. I tvivler måske inderst inde på, at personer fra udsatte grupper forstår de værdier og normer, der er afgørende for jer og virksomhedens omdømme.

De fleste medarbejdere på jeres arbejdsplads har en forventning om, at det vil kræve særlige ressourcer, oplærings- og mentorprogrammer og indslusningsløn, hvis personer fra særlige grupper skal ansættes. Det opleves som et projekt, hvor I ikke umiddelbart har hverken værktøjerne, viden, ressourcer eller tid. I oplever, hvorledes I til hverdag i forvejen løber stærkt, bliver presset og i forvejen ikke har tid nok. Derfor passer et engagement for personer fra særlige grupper ikke p.t. til jeres arbejdsplads.

På den anden side er I klar over, at arbejdsmarkedet på sigt møder store udfordringer. Der bliver flere pensionister og færre unge, flere nydanskere og alt i alt mere brug for alle, der kan bidrage på arbejdsmarkedet. I er klar over, at det ligeledes vil berøre jer, samt at jeres omverden løbende ændrer sig.

Mangfoldighedsprofil 3

Tredie niveau

Jeres besvarelse viser, at et flertal af arbejdspladsens medarbejdere er positivt indstillet over for integration og mangfoldighed. I har sandsynligvis allerede samlet en del erfaring omkring integration og mangfoldighed via ordinære ansættelser, flexjobs, praktik eller andre lønstøttede jobintroduktionsinitiativer. Måske har I også igangsat holdningsbearbejdende processer i organisationen med henblik på at åbne virksomheden.

I har med stor sandsynlighed drøftet emnet og fundet en række holdninger og initiativer, som tegner jeres arbejdsplads. I har muligvis også en personalepolitik på området.

I har sandsynligvis i en eller anden udstrækning besluttet at arbejde for at ansætte flere fra de underrepræsenterede personalegrupper og i denne forbindelse gjort en indsats for at sprede viden til de personer på arbejdspladsen, der har med udvælgelse af nye kolleger at gøre.

I er ligeledes opmærksomme på, at der i hverdagen bliver gjort plads til kulturel forskellighed inden for rimelighedens grænser. Dette kommer til udtryk i en bred positiv interesse for forskelle og nuancer medarbejderne imellem. I vil gå langt for at sikre, at nye såvel som gamle kolleger føler sig tilpas, som de er.

I er sikkert opmærksomme på jeres omdømme, og I står gerne ved jeres valg af mangfoldigheden og integration som indsatsområder over for arbejdspladsens interessenter, ligesom I er opmærksomme på de rollemodeller, I har ansat. Hvis I blandt kunder eller brugere har personer fra særlige grupper - eksempelvis nydanskere - så har I sandsynligvis overvejet muligheden for at give disse en yderligere service med udgangspunkt i den kulturelle know-how ved at lade jeres rollemodelkolleger fra samme gruppe servicere dem. På sigt finder I det ligeledes attraktivt at gøre denne kulturelle viden til del af udviklingen af services.

I er meget opmærksomme på, at brugere og kunder ikke bringer jeres medarbejdere fra særlige grupper i ubehagelige situationer, og I har sandsynligvis interesseret jer for, hvorledes lovgivningen på området er skruet sammen.

Endeligt har I et rimeligt godt bud på, hvordan I kan hente hjælp til de udfordringer, som I måtte blive stillet overfor, hvordan I afklarer kompetencer, etablerer mentorordninger, samarbejder med kommune/AF og på anden måde får relevant sparring.

3 Procesværktøj for anbefalings- og handlingsfasen

Anbefalingskemaer

Handlingsplan

Side 20 - 36

Instruktion i anvendelse af anbefalingskemaerne samt udvikling af handlingsplan

På de følgende sider finder du en opdeling af udsagn efter hvilken mangfoldighedsprofil, de passer til. Der findes en opdeling for alle fem områder. Til hvert udsagn er der endvidere formuleret et sæt af anbefalinger. Din opgave bliver i første omgang at vurdere de anbefalinger, der er matchet med de profiler, som I har udpeget passer til jeres virksomhed.

Når du har fundet den rette side (eksempelvis personalepolitikprofil to), så vil du gense de tre udsagn, som flest af dine kolleger sammen med dig har udpeget som de forhold, der passer på jeres arbejdsplads.

Først bør I indlede med at vurdere, om I er enige om, at denne profil er passende. Det kan som tidligere nævnt være, at der er stor forskel på, hvorledes I opfatter arbejdspladsens forhold. Det kan være, der er forskel på, hvilken viden I hver for sig har, og det kan ligeledes være, at I har forstået udsagnene forskelligt. Tag en drøftelse af de eventuelle forskelle.

Herefter går I videre med anbefalingerne. Nogle af anbefalingerne vil måske ikke være relevante for netop jeres virksomhed, ligesom andre forhold kan gøre, at det ikke vil være interessant eller muligt for jer at inddrage dem i jeres handlingsplan.

Vurdér anbefalingerne hver for sig. Omskriv dem eventuelt, således at de passer mere direkte til jeres arbejdsplads.

Når I har taget det første område, går I til det næste til I har været igennem alle fem. I skulle nu have samlet 15 tilpassede kommentarer med tilhørende 30 til 45 konkrete forslag. Vælg derefter de af anbefalingerne, I ønsker at arbejde med i en pulje. Dette er jeres basis for en handlingsplan.

Det kan anbefales, at I efterfølgende træffer de nødvendige beslutninger omkring handlingsplanens implementering efter de retningslinier, I plejer at følge. Erfaringer peger på, at det er væsentligt med en eller flere hovedansvarlige, at der sættes faste tidsrammer for handlingsplanens gennemførelse, samt at der etableres realistiske rammer for økonomi og indsats i øvrigt.

Anbefalinger

Hvis jeres arbejdsplads har Profil 1 inden for Personalepolitik		
Nr.	Så har I overvejende været enige i, at følgende udsagn passer på jeres arbejdsplads	... og I bør tage stilling til nedenstående råd og anbefalinger, der er tilpasset jeres profil
1	Vi mener ikke, at overvejelser om ansættelse af personer fra særlige grupper er relevant på vores arbejdsplads på nuværende tidspunkt.	<p>En virksomheds personalepolitik handler om fremtiden. Derfor bør den ikke hæmmes af aktuelle forhold som fyringer, dårligt salg eller organisationsomlægninger. På den anden side kan I ikke arbejde med forholdene for udsatte grupper, hvis medarbejderne ikke finder det væsentligt. Derfor bør I i regi af SU eller sammen med personalet drøfte følgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bygger den tilbageholdende opfattelse over for en indsats for særlige grupper på nogle konkrete forhold eller holdninger i virksomheden? • Hvordan kan en øget indsats for særlige grupper være relevant for jeres virksomhed? • Hvad har virksomhedens ledelse sagt og skrevet om begrundelsen for at ønske en indsats? • Hvordan forholder virksomheder, som I normalt sammenligner jer med, til spørgsmålet? Har de gennemført initiativer for særlige grupper?
6	Vi ansætter de medarbejdere, som vi har gode erfaringer med. Gode resultater og godt samarbejde er vigtigere end ligebehandling.	<p>Hvis I fastholder denne opfattelse, vil det før eller senere blive et handicap for virksomhedens udvikling. Omverdenen udvikler sig væk fra fortidens erfaringer. Ny teknologi, nye produkter og nye forventninger til virksomheders sociale engagement fra både brugere og myndigheder gør, at de fleste virksomheder løbende har brug for at forandre sig.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prøv at sammenligne jeres rekrutteringsmønster nu og for 10 år siden. Er de identiske, eller afspejler de nye tiltag og holdninger? • Hvilken slags arbejdsplads vil I have om yderligere 10 år, hvis I kun rekrutterer medarbejdere, som I allerede har erfaring med? • Har I undersøgt, om jeres nuværende politik er i overensstemmelse med den nye lovgivning vedr. ligebehandling?
7	Der er ikke brug for overvejelser om ligebehandling af personer fra særlige grupper på vores arbejdsplads. Alle har i forvejen lige muligheder for at vise, hvad de dūr til.	<p>Det er oftest ikke rigtigt, at alle har de samme muligheder på arbejdsmarkedet. Som det er nu, er de fleste virksomheder indrettet efter flertallets behov. Derfor ser det ud til, at alle er lige. Eksempel: Alle har lige ret til at gå op på første sal ad den smalle trappe og spise i kantinen. Hvad så med kørestolsbrugere? De spiser på kontoret, hvis der ikke er taget særlige adgangshensyn.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prøv at se på jeres arbejdsplads, jeres rekruttering jeres hverdag og nuværende ansatte. Undersøg så om nydanskere, handicappede og homoseksuelle er ligeså velkomne som andre medarbejdere? • Diskuter hvad I forstår ved begreberne lige muligheder, ligestilling og positiv særbehandling? • Lav en liste over hvilke grunde der kan være til, at personer fra særlige grupper ikke i højere grad er kolleger til jer. • Drøft om I kan gøre en forskel inden for de nuværende personalepolitiske rammer.

Anbefalinger

Hvis jeres arbejdsplads har Profil 2 inden for Personalepolitik		
Nr.	Så har I overvejende været enige i, at følgende udsagn passer på jeres arbejdsplads	... og I bør tage stilling til nedenstående råd og anbefalinger, der er tilpasset jeres profil
3	Vi har ikke ressourcer til at arbejde med nye tiltag vedrørende ligebehandling af personer fra særlige grupper på vores arbejdsplads. Vi har så mange andre dagsordner, der tager den tid, vi kan afse.	<p>Alle virksomheder har begrænsede ressourcer. Det handler altså om at vægte, hvad disse ressourcer skal bruges til. Hvis I beslutter jer for at gøre en forskel for særlige grupper, så må I enten bruge de eksisterende ressourcer anderledes, eller stille indsatsen i kø til de nuværende aktiviteter er ophørt. Uanset hvad skal indsatsen drøftes og planlægges nu, ellers kan den ikke disponeres.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Undersøg hvor store ressourcer I egentlig har brug for, for at løfte den indsats I ønsker at gøre, inden I afviser mulighederne • Undersøg om der kan findes ressourcer og penge til jeres indsats via ministerier, kommuner eller i samarbejde med andre aktører. • Overvej om de aktiviteter, der optager ressourcerne, kan inkluderes i en bred indsats for særlige grupper. • Undersøg om virksomheden har tilgang til kurser, værktøjer eller lignende via de faglige netværk m.m.
4	Vi har endnu ikke haft behov for en politik for ligebehandling af særlige grupper på vores arbejdsplads.	<p>Mange virksomheder mener, at politikker for særlige grupper først er relevante, når de bliver ansat. En af de primære formål med politikker er at etablere indsats, der netop kan skabe ansættelser af personer fra særlige grupper. Derfor bør en politik etableres på et ønske om at forandre virksomheden.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diskutér hvad en personalepolitik for mangfoldighed kunne indeholde, og hvordan den kan bidrage. • Diskutér om I allerede har et fast sæt af holdninger til særlige grupper, som I handler efter, men som ikke er nedskrevet. Hvis ja, hvorfor er de så ikke skrevet ned? • Skriv mindst fem punkter som kan være jeres start på en personalepolitik for mangfoldighed. Hvilke krav stiller disse punkter til jeres daglige praksis i virksomheden?
9	På vores arbejdsplads er holdningen, at særbehandling af personer fra særlige grupper vil skabe et dårligt forhold mellem disse grupper og de øvrige ansatte.	<p>Medarbejdere fra særlige grupper er generelt underrepræsenterede på arbejdsmarkedet. Mange undersøgelser har dokumenteret, at de ikke har samme muligheder for at vise deres værd, ligesom de er stillet over for barrierer, som flertallet ikke lægger mærke til, fordi arbejdsmarkedet netop er tilpasset flertallet.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diskutér hvad I på arbejdspladsen forstår ved begreber som diskrimination, ligestilling, ligebehandling og positiv særbehandling. • Diskutér hvad det i praksis betyder, at personer fra særlige grupper måske har anderledes forudsætninger og behov for særlig introduktion eller uddannelse, når de bliver ansat. • Opstil en række eksempler på positiv særbehandling I ikke vil acceptere og tilsvarende en række eksempler på særlige forhold, som I godt kan acceptere.

Anbefalinger

Hvis jeres arbejdsplads har Profil 3 inden for Personalepolitik		
Nr.	Så har I overvejende været enige i, at følgende udsagn passer på jeres arbejdsplads	... og I bør tage stilling til nedenstående råd og anbefalinger, der er tilpasset jeres profil
2	De fleste på vores arbejdsplads kender vores politik for ligebehandling/ mangfoldighed og ved, hvordan den virker i hverdagen.	<p>Det er godt, at medarbejderne kender til virksomhedens politik. Alligevel kan det forventes, at en del medarbejdere ikke har haft erfaringer med jeres politik, eller de kan have svært ved at omsætte denne til konkret handling i afgørende situationer. Det er ligeledes vigtigt at gøre jeres politik aktiv og udadvendt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Find eksempler på hvornår og hvordan I konkret har brugt jeres personalepolitik, og vurder sammen om den fungerer tilfredsstillende. • Undersøg om medarbejderne føler sig godt nok rustet til at håndtere jeres politik i forbindelse med rekruttering og det daglige arbejde/ledelse. • Opstil tre forslag til, hvordan I kan gøre jeres politik aktiv og udadvendt og således få forankret den gennem eksempler og praksis.
5	Vi har vedtaget, at vores arbejdsplads bør være blandt de, der går forrest med et godt eksempel for mangfoldighed, og vi ansætter jobsøgende fra underrepræsenterede personalegrupper.	<p>Alle beslutninger vedrørende virksomhedens politik bør følges af handling og evaluering. I modsat fald udhules både politikken og tilliden til ledelsen og samarbejdet.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diskutér hvad I mener begrebet "et godt eksempel" rummer i forbindelse med virksomhedens forhold til særlige grupper. • Formulér hvilke mål I vil sætte for jeres mangfoldighedsudvikling, og hvorledes I vil måle dem. • Opstil konkrete rammer for hvordan I kan løfte denne opgave, indeholdende hvor lang tid I vil give jer selv til det. • Diskutér hvem der skal have ansvar for projektet, samt med hvilke økonomiske midler projektet eventuelt har brug for. • Diskutér hvordan - og over for hvem - I ønsker at synliggøre jeres politik og holdninger. • I kan ligeledes overveje, om jeres politik og holdninger skal drøftes med underleverandører, kunder m.m.
8	Vi kan godt se, at en særlig indsats for underrepræsenterede personalegrupper er nødvendig, hvis vi vil afspejle vores lokalsamfund i organisationen.	<p>Det er væsentligt at forankre en sådan holdning og dens politiske konsekvenser i virksomhedens kultur. Dette gøres ved at gøre en vedholdende og synlig indsats.</p> <ul style="list-style-type: none"> • I bør indledningsvis drøfte, hvad I forstår med sætningen "at afspejle vores lokalsamfund". Hvad ligger der konkret i det? • I bør ligeledes drøfte, om det gælder et specielt antal og ligeledes gælder ansættelse på alle niveauer eventuelt med forskudte tidsrammer. • Udarbejd en plan for hvordan I internt kan sprede kendskabet til jeres politik via eksempler fra dagligdagen, der kan relateres til politik. • I bør undersøge, om andre virksomheder i jeres område, branche eller samarbejdspartnere har erfaringer og viden, I kan trække på. Det vil ligeledes være fornuftigt at se på, om de forskellige fora for socialt aktive virksomheder er noget, I kunne få gavn af at deltage i.

Anbefalinger

Hvis jeres arbejdsplads har Profil 1 inden for rekruttering og ansættelse		
Nr.	Så har I overvejende været enige i, at følgende udsagn passer på jeres arbejdsplads	... og I bør tage stilling til nedenstående råd og anbefalinger, der er tilpasset jeres profil
11	Vi ansætter den bedst kvalificerede ansøger. Hvis vi ikke har ansat personer fra særlige grupper, så skyldes det, at der ikke har været kvalificerede ansøgere.	<p>Hvis der ikke er nogen eller kun ganske få repræsentanter fra særlige grupper, kan en forklaring være, at I ikke udelukkende baserer jeres rekruttering på faglige kompetencer.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Undersøg om I har haft ansøgere eller samtaler med ansøgere fra særlige grupper i det seneste år. Hvilke faglige kompetencer manglede de? • Er der andre virksomheder i jeres branche, der har gjort en indsats for rekruttering af personer fra særlige grupper? • Lav en liste over de kompetencer I mener er vigtige, og som ansøgere fra udsatte grupper typisk ikke har kunnet honorere.
15	Vi kan ikke imødekomme særlige forhold for enkelte medarbejdere på vores arbejdsplads. Medarbejdere og ansøgere skal kunne tilpasse sig vores arbejdsplads.	<p>Alle virksomheder er tilpasset medarbejderne, men når arbejdspladsen er tilpasset flertallet, så kommer det let til at se ud som om, at den er neutral. Jeres arbejdsplads tilgodeser sikkert allerede en lang række af særlige forhold, der gælder for mange, og der kommer løbende nye til i takt med, at verden omkring os ændres.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lav en liste over nye initiativer der gennem det seneste år er etableret, og vurder om nogle af disse er rettet mod særlige medarbejdere. • Diskutér hvad I forstår ved særlige forhold. Hvor går grænsen for den personlige ret til selv at indrette sin arbejdsplads? • Find fem forhold som er relevante for ansøgere fra særlige grupper, som I ikke mener, I kan tilbyde. Diskutér om det skyldes økonomi eller principper. Hvem definerer principperne/ grænserne for økonomien? Er disse overvejelser en del af virksomhedens politikker? • Undersøg hvorvidt jeres praksis for rekruttering er i overensstemmelse med lov om ligebehandling, og drøft hvordan I forholder jer til det.
16	Vi får ingen eller meget få relevante ansøgninger fra personer fra særlige grupper. De har muligheden, men de bruger den ikke.	<p>Når man skal rekruttere nye kolleger, er et centralt succeskriterium at få så bredt et ansøgerfelt som muligt. Det er med andre ord væsentligt at få budskabet ud bredt i stedet for at begrænse til en enkelt avisannonce og et opslag på nettet. Særlige grupper kan have andre medievaner, læse andre aviser eller fagblade. Tænk derfor på om I virkelig når alle potentielle kolleger, eller om jeres kommunikation sætter begrænsninger. Det gælder ligeledes sprog og form.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diskutér om jeres arbejdsplads er kendt af og opleves som en attraktiv arbejdsplads blandt særlige grupper. • Lav en liste over mulige nye medier hvormed I kunne nå nye potentielle kolleger. • Tag de seneste stillingsopslag og prøv at læse dem, som en nydansker, handicappet eller senior ville gøre det. Drøft om der i sprog, form og facon ligger barrierer, der kunne afholde særlige grupper fra at ansøge. • Lav et bud på en eller flere formuleringer der eksplicit gør opmærksom på, at I er en åben arbejdsplads, hvor det er de faglige kompetencer, der tæller.

Anbefalinger

Hvis jeres arbejdsplads har Profil 2 inden for Rekruttering og ansættelse		
Nr.	Så har I overvejende været enige i, at følgende udsagn passer på jeres arbejdsplads	... og I bør tage stilling til nedenstående råd og anbefalinger, der er tilpasset jeres profil
12	Vi har ikke overskuddet og ressourcerne til at arrangere de særlige introduktions- og mentorprogrammer, der gør det muligt at ansætte ansøgere fra særlige grupper på vores arbejdsplads, som situationen er nu.	<p>Hvis I ønsker mangfoldighed i virksomheden, må I regne med, at det kræver en målrettet indsats. Hvis I overlader det til de nyansatte og kollegerne at skabe en god sameksistens, så kan det medføre konflikter. Derfor vælger et stigende antal virksomheder at udvide eksisterende indkøringsordninger til egentlige mentorprogrammer.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Start med at undersøge om det reelt kræver en ekstra indsats af jer, samt om I har muligheder for at få tilskud til mentorindsatser. Det er der i en del tilfælde. • Undersøg om der i kommunen eller i andet regi er kendskab til andre virksomheder, der har mentorindsatser eller introduktionsprogrammer, som I kunne lade jer inspirere af eller bruge direkte. • Opstil en plan for hvilke opgaver det ville være relevant for mentoren eller instruktøren at varetage, samt hvilke udfordringer der skal forberedes. • Diskutér om mentor både skal kunne vejlede mentee og samtidigt fungere som dennes "ambassadør" i den indledende periode.
14	På vores arbejdsplads er vi opmærksomme på, at personer fra særlige grupper er underrepræsenterede, men vi er afhængige af, at nye medarbejdere lærer at fungere hurtigt og effektivt.	<p>De fleste nye ansatte fungerer ikke på fuld kraft den første tid, mens de vender sig til stillingen, organisationen og rutinerne. Der betyder, at der i de fleste tilfælde må påregnes enten tilgang af ekstra kapacitet eller en nedgang i afdelingens ydelse.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diskutér om I på lang sigt ikke er nødt til at "investere" lærepenge i håndtering af kolleger fra særlige grupper. • Diskutér hvorledes I vil håndtere resultatet, hvis det viser sig, at I ikke over en længere periode rekrutterer personer fra særlige grupper, fordi alle bliver valgt fra grundet formodede indkøringsvanskeligheder. • Diskutér om I mener, at der i organisationen kunne være anderledes begyndervanskeligheder for personer fra særlige grupper, som I ikke har erfaringer med. Eksempelvis for handicappede. • Diskutér om det at ansætte personer fra særlige grupper kan medføre kritik fra kolleger, hvis en nedgang i tempoet betyder overarbejde eller øget arbejdspress.
18	På vores arbejdsplads vil personer fra særlige grupper være mest relevante i forbindelse med jobtræning, praktik og lignende sammenhænge.	<p>Mangfoldighed handler ikke om at få en masse personer fra udsatte grupper midlertidigt ud på arbejdsmarkedet for enhver pris. Ansættelse af personer fra særlige grupper handler ikke kun om rekruttering, men i ligeså høj grad om fastholdelse.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lav en undersøgelse af hvorfor ansatte fra særlige grupper ikke kunne - eller ikke ville - fortsætte i virksomheden efterfølgende, hvis jeres erfaringer er, at de forsvinder fra arbejdspladsen efter deres jobtræning, praktik eller lignende. • Lav en liste over de krav I forventer at personer fra særlige grupper i midlertidig ansættelse skal honorere for at kunne opnå fastansættelse, og lad dette være information fra den første dag. Så har begge parter noget at måle hinanden på.

Anbefalinger

Hvis jeres arbejdsplads har Profil 3 inden for Rekruttering og ansættelse		
Nr.	Så har I overvejende været enige i, at følgende udsagn passer på jeres arbejdsplads	... og I bør tage stilling til nedenstående råd og anbefalinger, der er tilpasset jeres profil
10	Vi prøver på forskellige måder at gøre særligt opmærksom på ledige jobs over for personalegrupper, der er underrepræsenterede.	<p>Alle undersøgelser peger på, at personer fra særlige personalegrupper i de kommende år vil blive en nødvendig del af det danske arbejdsmarked. Ellers er der ikke ledige hænder nok. Derfor er det god ledelse at gøre sin arbejdsplads synlig og attraktiv for disse grupper. Denne indsats kan oftest intensiveres via følgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lav en liste over særlige initiativer I har for kontakt til underrepræsenterede personalegrupper, og vurder om de er tilstrækkelige til på sigt at kunne skaffe jer de relevante ansøgere, I har brug for. • Undersøg om underrepræsenterede personalegrupper reelt kender jeres virksomhed, og om de ville overveje den som arbejdsplads. Overvej om de underrepræsenterede personalegrupper, som I gerne vil nå, læser de medier (aviser, breve m.m.), som I kommunikerer via. Hvis ikke, så vurder om I skulle bruge andre medier til jeres budskaber. • Find eksempler på ledige opslåede stillinger eller anden kommunikation og vurder, om ordvalg eller form kan virke fremmedgørende for den eller de underrepræsenterede personalegrupper, I gerne vil nå. Læs det med deres øjne. • Undersøg om andre virksomheder eller kommunen har erfaringer med kommunikation med underrepræsenterede personalegrupper. Undersøg om der eksisterer egnede netværk, I kunne bruge.
13	På vores arbejdsplads er der taget konkrete initiativer, der gør os bedre til at håndtere ansøgninger og samtaler med ansøgere fra underrepræsenterede personalegrupper.	<p>Det er væsentlig at huske, at målet for vellykket rekruttering er et bredt ansøgerfelt. Ligeledes handler en samtale om at få ansøgeren til at føle sig så godt tilpas, at de nødvendige oplysninger og personens sande jeg bliver det reelle grundlag for bedømmelsen. Rekruttering handler med andre ord om at imødekomme ansøgeren.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forestil jer fiktive samtaler for eksempelvis nydanskere, handicappede og seniorer. Skriv for hver af disse grupper fem punkter som I skal være særligt opmærksomme på.
17	På vores arbejdsplads har vi opstillet konkrete målsætninger for ansættelse af flere medarbejdere fra underrepræsenterede personalegrupper.	<p>Sæt mål for de initiativer I sætter for jeres selv og evaluér efterfølgende resultaterne. Ellers har I ikke overblik over, om det nytter. Her er en række forslag til forskellige måder, I kan måle effekten af jeres indsats på.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvor mange ansøgninger får I fra personer, hvor I kan udlede, at ansøger tilhører underrepræsenterede personalegruppe? • Hvor mange personer fra underrepræsenterede personalegrupper har I haft til samtale? • Tag tre konkrete ansøgninger fra personer fra underrepræsenterede personalegrupper og diskutér, om de manglende kvalifikationer udelukkende handler om reelle professionelle kompetencer. • Drøft hvorledes ansatte fra underrepræsenterede personalegrupper klarer sig i introduktionsperioden. Skal den forstærkes? • Bliver de ansatte fra underrepræsenterede personalegrupper i jobbet, eller forlader de arbejdspladsen? Tag eventuelt en dialog med medarbejdere fra underrepræsenterede personalegrupper om hvordan de vurderer forholdene.

Anbefalinger

Hvis jeres arbejdsplads har Profil 1 inden for Kompetencer		
Nr.	Så har I overvejende været enige i, at følgende udsagn passer på jeres arbejdsplads	... og I bør tage stilling til nedenstående råd og anbefalinger, der er tilpasset jeres profil
22	Vi kan ikke ansætte medarbejdere på vores arbejdsplads som kan risikere at virke stødende, skabe misforståelser eller utryghed hos andre medarbejdere eller kunder uanset deres kvalifikationer.	<p>Det er helt centralt for enhver arbejdsplads at få kunder og brugere til at føle sig godt tilpas, men en række eksempler viser, at det er nødvendigt at trække en streg et sted, eksempelvis hvis kunden bryder lovgivningen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vurdér om jeres praksis er i strid med den eksisterende lov om ligebehandling. • Vurdér om problemerne reelt skyldes medarbejderens måde at være anderledes på eller kundens/brugerens fordomme. Skriv fem eksempler på konkrete situationer og drøft hvad problemerne skyldes. • Skriv en liste over negative kundereaktioner på kolleger som I ikke har tænkt jer at imødekomme. • Skriv en liste over de kompetencer der indgår i jeres serviceprofil og vurdér om personer fra særlige grupper har problemer i forhold til den.
23	Alle medarbejdere på vores arbejdsplads skal tale og skrive tydeligt og korrekt dansk. Det er et ufravigeligt krav.	<p>I bør først spørge jer selv, hvordan I vil konstatere, om sproget er tilstrækkeligt, og hvornår det ikke er tilfældet. Hvordan sikrer I, at I træffer korrekte beslutninger hver gang? Hvis I "lytter" jer frem uden særlige forudsætninger, så er der stor chance for, at I tager forskellige beslutninger, alt efter hvem der ansætter.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der er sandsynligvis forskel på, hvor meget dansk det reelt er nødvendigt at beherske, alt efter om det er en timelønnet stilling eller en toplederstilling. Diskutér om jeres krav til sprog bør være differentieret efter stillingens opgaveindhold. • Der findes en række tilbud og muligheder for, at I kan kombinere ansættelse, introduktion og løbende sprogundervisning. Dette gælder ligeledes læsesvage kolleger. Vurdér om I eventuelt kan inddrage disse tilbud og revurdere jeres holdning.
25	Vi finder det ikke rimeligt, at vores arbejdsplads skal bruge tid og kræfter på at ansætte personer i praktik eller særlige forløb, så længe der er kvalificerede ledige.	<p>De fleste nye medarbejdere bruger den første tid på en ny arbejdsplads med at lære. Det varer et stykke tid, før de kan udfylde stillingen helt. Man kan sige, at de fleste starter i praktik. Personer fra særlige grupper vil i mange tilfælde kunne nå det samme aktivitetsniveau som andre kvalificerede ledige. Det tager måske lidt længere tid.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diskutér hvordan I plejer at oplære nyansatte på arbejdspladsen. Lav en liste over de nuværende opgaver. Har I overvejet en fast mentorordning? Vurdér om de er tilstrækkelige, eller om der skal føjes flere til, hvis det drejer sig om personer fra særlige grupper. • Vurdér hvor stor en ekstra indsats der reelt er tale om, og om I kan få kompensation for at yde denne ekstra indsats eksempelvis via støtte til mentorfunktioner eller via lønstøttede ordninger. • Vurdér om jeres arbejdsplads på lang sigt med den nuværende praksis vil bevare et stort antal kvalificerede ansøgere, eller om I på sigt alligevel må påregne at skulle gøre en større indsats for at kvalificere nye kolleger. I så fald er indsatsen en investering.

Anbefalinger

Hvis jeres arbejdsplads har Profil 2 inden for Kompetencer		
Nr.	Så har I overvejende været enige i, at følgende udsagn passer på jeres arbejdsplads	... og I bør tage stilling til nedenstående råd og anbefalinger, der er tilpasset jeres profil
19	Vi ville gerne tilbyde at supplere danskundskaberne hos ansøgere og ansatte, hvis det praktisk kan lade sig gøre på vores arbejdsplads.	<p>Både nydanskere og danskere kan have vanskeligt ved dele af enten tale eller skriftsprog. Det kan sagtens sidestilles med anden oplæring og justering af kompetencer i forbindelse med de fleste ansættelser. Vi har bare vænnet os til at se på sproget som en selvfølgelighed.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konkretiser hvad det er "at tale godt dansk". Hvordan vurderer I det, og hvordan sikrer I jer, at vurderingen er ensartet? Er det nødvendigt med "godt dansk" i alle stillinger? • Der findes mange typer af tilbud vedrørende dansk-undervisning af nye medarbejdere. Undersøg om ikke I omkostningsfrit kan opnå det tilbud, der passer til jeres virksomhed og hverdag. • Diskutér om der findes tilstrækkelig fleksibilitet blandt medarbejderne, til at en faglig kompetent ansøger kan blive ansat, hvis denne på kort sigt kan opnå de rigtige sproglige kompetencer.
20	Vi er åbne over for ansættelse af ansøgere fra særlige grupper, men vi føler os ikke klædt på til at vurdere deres ansøgninger.	<p>Det bliver løbende mere aktuelt at ansætte personer fra særlige grupper, og tendensen vil accelerere de kommende 10 år. Disse personers livsforløb og kompetenceprofiler kan variere fra det sædvanlige mønster grundet anderledes livsforløb. Deres erfaringer kan være fra andre lande og disses uddannelsessystemer. De kan have været syge i en periode eller haft barselsorlov m.m.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diskutér om I evner at omsætte de fordele og kompetencer, som ansatte fra særlige grupper kan udgøre. • Opstil en procedure for hvorledes I handler, når I bliver præsenteret for uddannelse eller erfaringer fra lande, hvis systemer I ikke umiddelbart kender. • Diskutér om I bør handle mere fleksibelt over for personer fra særlige grupper vedkæmpelvis at tage dem til samtale for at kunne afdække deres profil med supplerende spørgsmål.
26	Vi har ikke særlige overvejelser om efteruddannelse af medarbejdere fra særlige grupper på vores arbejdsplads.	<p>Mangfoldighed handler både om rekruttering og fastholdelse. Det handler ligeledes om at have personer fra særlige grupper repræsenteret på alle niveauer i virksomheden med tiden. Personer fra særlige grupper kan have en forventning om, at de bør være glade for at være ansat, hvorfor de ikke efterspørger efteruddannelse.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diskutér om jeres nuværende efteruddannelsessystem er motiverende for personer fra særlige grupper. • Diskutér om der kunne være anledning til selv at udvikle lederemner blandt ansatte fra særlige grupper. • Lav en ramme for hvorledes I finder, at efteruddannelse bør finde sted for personer fra særlige grupper i jeres virksomhed. Lav eventuelt forespørgsler blandt ansatte fra særlige grupper.

Anbefalinger

Hvis jeres arbejdsplads har Profil 3 inden for Kompetencer		
Nr.	Så har I overvejende været enige i, at følgende udsagn passer på jeres arbejdsplads	... og I bør tage stilling til nedenstående råd og anbefalinger, der er tilpasset jeres profil
21	Vi har vedtaget konkrete rammer for, hvor meget dansk man skal kunne i forbindelse med ledige stillinger som guidelines i vurderingen af ansøgers sproglige kompetencer.	<p>Sproglige kompetencer udgør en hjørnesten på det danske arbejdsmarked. Derfor er det nødvendigt at have overblik over, hvor meget dansk man skal kunne i forskellige jobsituationer.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har I tilsvarende vurderet behovet for dansk sprog i forbindelse med mellemløber- og lederstillinger? • For at sikre mangfoldighed i hele organisationen, også i tillidshverv såsom sikkerhedsrepræsentant og tillidsmandsfunktionen, kan det være nødvendigt selv at sikre muligheden for at forstærke danskundskaberne for ansatte fra underrepræsenterede personalegrupper. Har I overvejet muligheden for at styrke dansk som en del af den personlige udvikling på arbejdspladsen? • Overvej kontakt til et eller flere sprogcentre i kommunen eller i regionen for at høre, om de har relevante programmer med sprogundervisning på arbejdspladsen.
24	Vi har undersøgt vores muligheder for at få støtte til vurdering af ansøgers kompetencer og uddannelser, hvis vi ikke føler os helt trygge ved deres kvalifikationer.	<p>Der stilles på det danske arbejdsmarked høje krav til uddannelse for at sikre en ensartet kvalitet. Det har dog vist sig, at disse mål for kompetence kan nås på mange måder. Der findes efterhånden god hjælp til afklaring af kompetencer hos ansøgere fra underrepræsenterede personalegrupper. De fem regionale centre for kompetenceafklaring, kommunen og AF kan rådgive om forhold i denne forbindelse.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Undersøg hvilke erfaringer der findes omkring afklaring af kompetencer i netop jeres branche. • Lav en guide for hvordan I vurderer kompetencer, I ikke kender i forvejen. Hvem kontakter I, hvordan afklarer I konkret erfaringer, og hvilke muligheder har I for opkvalificering? Opdatér denne en gang om året så I har overblik over den nyeste viden. Så virker det ikke besværligt i forbindelse med den konkrete ansættelse.
27	Vi lægger vægt på, at underrepræsenterede personalegrupper efteruddanner sig på samme niveau som andre medarbejdere.	<p>Det er på langt de fleste arbejdspladser nødvendigt at igangsætte konkrete initiativer, hvis dette mål skal nås. Blandt de bedste erfaringer er:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diskutér om ansatte fra underrepræsenterede personalegrupper har de samme muligheder for opkvalificering og faglige udfordringer som deres kolleger. • Undersøg om de bruger disse muligheder, eller om de ikke eller i mindre grad end sædvanligt tager imod disse tilbud. • Vurdér om ansatte fra underrepræsenterede personalegrupper igennem de seneste tre år konkret har opnået advancement eller tillidsposter, samt om der har været mulighed herfor. • Vurdér om I på sigt med fordel kan gøre en indsats for at skabe rollemodeller ved at gøre en ekstra indsats for at efteruddanne ansatte fra underrepræsenterede personalegrupper, så de kan søge på eventuelle lederstillinger/tillidshverv på lige fod med andre.

Anbefalinger

Hvis jeres arbejdsplads har Profil 1 inden for Organisering og udvikling af virksomheden		
Nr.	Så har I overvejende været enige i, at følgende udsagn passer på jeres arbejdsplads	... og I bør tage stilling til nedenstående råd og anbefalinger, der er tilpasset jeres profil
30	Vi er ikke indstillet på at tilpasse daglige opgaver efter enkelte medarbejders eller kunders religion eller lignende personlige forbehold.	<p>Det er meget få jobs, hvor dette i praksis vil være et problem. Oftest kan problemerne løses, hvis den nødvendige vilje og kreativitet er tilstede.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har I konkrete erfaringer med, at personer fra særlige grupper nægter eller ikke har mulighed for at påtage sig opgaver? Har I prøvet at undersøge, om andre virksomheder i branchen eller i lokalområdet har positive erfaringer med at løse problemstillingen? • Kunne man eventuelt reorganisere sig ud af problemerne?
31	Hvis der eksisterer modstand mod særlige forhold for særlige grupper blandt vores kunder/brugere/ Samarbejdspartnere, er vi nødt til at indordne os efter det.	<p>Det er helt centralt for enhver arbejdsplads at bevare et godt forhold til interessenterne. Derfor har mange bekymringer omkring, hvorledes kunder og samarbejdspartnere vil reagere. Indtil videre har ingen undersøgelser kunnet fastslå, at der er grund til denne skepsis.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diskutér om der reelt har været udtalt kritik fra arbejdspladsens interessenter, eller om jeres bekymringer primært er bygget på forventede reaktioner. Har I konkrete sager? • Skriv en liste over typer af modstand som I vil acceptere, og vurder disse i forhold til lov om ligebehandling for at sikre, at virksomheden ikke bryder lovgivningen på området. • Hvis I i enkelte sager møder modstand, vil det så være muligt at organisere sig således, at kunden/samarbejdspartneren bliver serviceret af en anden?
32	Vi taler dansk, og vi finder det naturligt med humor, ironi og en omgangstone, som har udviklet sig på vores arbejdsplads gennem mange år. Den må alle ansatte tilpasse sig.	<p>Humor kan blive misforstået eller virke utilsigtet stødende. Det gælder både for danskere og nydanskere. Der er forskel på, hvad mænd og kvinder synes er sjovt, handicappede kan på samme måde have en anden opfattelse end den gængse humor. Det tager ligeledes mange år for nydanskere at lære humor og ironi på dansk.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Da humor ikke er en kompetence, der reelt er nødvendig for at kommunikere omkring selve jobbet, bør I spørge jer selv, om I er villige til at fyre folk, eller lade manglende humor være argument for ikke at ansætte. • Diskutér hvordan I sikrer jer, at I kan kende forskel på humor, der bliver misforstået, og mobning af medarbejdere fra særlige grupper. Prøv at skrive dette ned som guidelines for brugen af humor.

Anbefalinger

Hvis jeres arbejdsplads har Profil 2 inden for Organisering og udvikling af virksomheden		
Nr.	Så har I overvejende været enige i, at følgende udsagn passer på jeres arbejdsplads	... og I bør tage stilling til nedenstående råd og anbefalinger, der er tilpasset jeres profil
28	Vi mangler umiddelbart en del viden om, hvordan vi servicerer kunder fra særlige grupper optimalt, men vi har p.t. ikke ressourcer til en indsats.	<p>Kunder fra særlige grupper er i mange sammenhænge en overset kundegruppe, som ikke altid nyder den samme grad af service og muligheder som andre. Således er kunde-/brugerbehov hos nydanske kunder ofte ukendte. Mange virksomheder mangler produkter til disse grupper. Som eksempel kan nævnes, at få nydanskere (i forhold til tilsvarende danskere) bruger danske banker, fordi disse ikke servicerer på modersmål.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diskutér om I har haft eller kunne forvente at få efterspørgsel fra særlige grupper på særlige produkter, ydelser, services eller forhold. Tag eksempelvis med i betragtning at 14% af danskerne i 2020 vil være nydanskere, og at der i den samme periode bliver betragteligt flere seniorer. • Diskutér om ansættelse af personer fra særlige grupper kunne være en genvej til viden om og bedre betjening af ligestillede. Lav en liste over hvilke opgaver I kunne løse bedre. • Diskutér hvordan I sikrer jer, at I er i balance med udviklingen i jeres omverden. Hvad skal der til, før I vil handle?
33	Vi er klar over at, der findes modstand over for personer fra særlige grupper blandt kunder og kolleger, men det er op til den enkelte afdeling at finde en fornuftig balance i det daglige.	<p>Tilpasninger til kundernes ønsker kommer meget let til at virke nedsættende og utilsigtet ydmygende over for personer fra særlige grupper.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diskutér om - eller inden for hvilken ramme - kunder eller samarbejdspartnere kan få lov til at fravælge kolleger fra særlige grupper. Opstil regler for hvorledes I sikrer jer mod utilsigtet brug af rammen. • Lav en procedure for om eller hvorledes I vil fremlægge dette for de fravalgte medarbejdere. • Lav en procedure for hvorledes I vil håndtere eventuelle konflikter med kunder eller samarbejdspartnere, der ikke er tilfredse med at blive betjent af medarbejdere fra særlige grupper. • Diskutér hvorledes I sikrer jer, at der ikke opstår forskelle i service på dette område fra afdeling til afdeling i virksomheden.
34	Løntilskud og ulønnet praktik muliggør den ekstra indsats, det kræver at få personer fra særlige grupper guidet på plads i vores virksomhed.	<p>Ansættelse via forskellige tilskudsordninger kan være en glimrende isbryder for mangfoldigheden. Alligevel bør I se på, hvorledes I kan få ansættelse af personer fra udsatte grupper over i jeres ordinære rekruttering.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diskutér om I i tilstrækkelig grad overvejer personer fra særlige grupper i forbindelse med ordinær rekruttering. • Opstil en liste over hvilke kompetencer eller færdigheder I finder, de særlige grupper mangler, som øvrige ansøgere allerede har.

Anbefalinger

Hvis jeres arbejdsplads har Profil 3 inden for Organisering og udvikling af virksomheden		
Nr.	Så har I overvejende været enige i, at følgende udsagn passer på jeres arbejdsplads	... og I bør tage stilling til nedenstående råd og anbefalinger, der er tilpasset jeres profil
29	Vi har taget initiativ til særlige projekter for at sikre, at underrepræsenterede personalegrupper bliver introduceret godt til arbejdsprocesser, arbejdspladskultur og kolleger.	<p>Mentorordninger eller tutorforløb er gode redskaber, der sikrer de bedste resultater med nyansatte - ikke blot fra underrepræsenterede personalegrupper. På de fleste arbejdspladser er det ligeledes kilde til gensidig inspiration. Undersøg om I kan udvikle jeres ordning yderligere.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Find ud af om der på andre arbejdspladser i området eller I jeres netværk er erfaringer med mentorordninger, I kan overføre til jeres arbejdsplads. • Lav en liste over hvilke opgaver jeres mentor konkret skal tage sig af. Undersøg om jeres mentorer har følt sig godt "klædt på" til opgaven. • Undersøg om der er muligheder for at forstærke jeres mentorordning via kurser. • Undersøg om I har mulighed for at få yderligere tilskud eller hjælp til at forstærke jeres mentortilbud.
35	Vi prøver at organisere os uden om eventuel modstand fra kunder og brugere over for underrepræsenterede personalegrupper.	<p>Det viser grundlæggende en både positiv og engageret tilgang til personer fra underrepræsenterede personalegrupper, men I bør grundlæggende diskutere, om det er kunden, der skal bestemme, hvilken kompetent medarbejder der løser opgaverne.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har I en fast procedure for, hvordan og hvem der vurderer kunders klager om personer fra udsatte personalegrupper, der ikke handler om service/kompetencer? Har I et klart overblik over omfanget og karakteren af disse klager? • Den ekstra ressource det kræver at håndtere kunders modstand mod personer fra underrepræsenterede personalegrupper kræver fleksibilitet fra det øvrige personale. Diskutér om I også har disse ressourcer, hvis I ansætter flere ansatte, der kræver lignende fleksibilitet. Hvis ikke, vil I da ansætte dem? • Diskutér hvilke kundekrav vedrørende ansatte/service I vil acceptere, og hvilke I ikke vil acceptere, så dette er klart for de ansatte.
36	Vi ser underrepræsenterede personalegrupper som en fordel i forhold til at servicere kunder, brugere og samarbejdspartnere med samme baggrund som dem selv.	<p>Ansatte fra underrepræsenterede personalegrupper har ofte en viden, som kan udgøre en særlig fordel i forskellige sammenhænge. Det er dog meget væsentligt, at disse ansatte ikke gøres til "kulturkonsulenter", men derimod ses og behandles som øvrige ansatte med en særlig kompetence.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Undersøg om personer fra underrepræsenterede personalegrupper i særlig grad er ansat til at håndtere kunder eller brugere, der "ligner" dem, eller om de øvrige medarbejdere betragter dem på den måde. • Spørg de ansatte fra underrepræsenterede personalegrupper om de føler, at de i samme grad som andre ansatte varetager opgaver, de bredt set er kvalificeret til. • Diskutér om ansatte fra underrepræsenterede personalegrupper har mulighed for at videregive deres viden om særlige bruger-/kundegrupper til organisationens øvrige ansatte i dagligdagen.

Anbefalinger

Hvis jeres arbejdsplads har Profil 1 inden for Værdier og arbejdskultur		
Nr.	Så har I overvejende været enige i, at følgende udsagn passer på jeres arbejdsplads	... og I bør tage stilling til nedenstående råd og anbefalinger, der er tilpasset jeres profil
41	Vi mener ikke, der er plads til særlige fridage, brug af tørklæde, særlige kostvaner, eller andre kulturelle og religiøse forskelle på arbejdspladsen.	<p>Danmark bliver hver dag mere mangfoldigt. Ungdommen i dag ligner ikke ungdommen for 10 år siden, og det samme gælder seniorgenerationen. Teknologien ændrer sig, og det gør tøj, kønsroller og kropsmønstre også. På den måde er virksomhedens tolerance konstant under forandring.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lav en liste over forandringer som I har accepteret formelt såvel som uformelt de seneste tre år på blandt andet de ovenstående områder. Hvad skal der til, før I kan acceptere ændringer på jeres arbejdsplads? • Lav en liste over forskelle som helt sikkert ikke vil kunne accepteres, og en liste over den fleksibilitet der allerede er gjort plads til. Er det væsentlige forskelle? • Vurdér om det er de praktiske barrierer eller de holdningsmæssige barrierer, der er tungest. Hvis det er de praktiske, har I da undersøgt, hvordan andre har løst disse problemer? Hvis det er de holdningsmæssige, er disse holdninger skrevet ned som en del af virksomhedens værdisæt?
42	Vi mener, at særlige grupper i deres privatliv kan repræsentere kulturelle, seksuelle, politiske eller religiøse opfattelser, der er så u hensigtsmæssige, at vi ikke ønsker at have dem ansat uanset deres kvalifikationer.	<p>Det er vigtigt at finde en klar grænse for, hvor stor indflydelse virksomheden ønsker at have på sine medarbejdere i deres fritid og gøre dette klart over for medarbejderne. Det er tilsvarende vigtigt at sikre, at disse krav er i overensstemmelse med lovgivningen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skriv ned hvilke opfattelser og holdninger som konkret vil betyde, at virksomheden ikke ønsker at ansætte en medarbejder. • I hvilket omfang og på hvilken måde skal disse holdninger være konstateret for, at virksomheden finder det problematisk? • Vurdér om samarbejdet kan etableres, hvis virksomheden og medarbejderen kan opnå en klar overenskomst for medarbejderens opførsel i arbejdstiden.
45	Vi mener, at danske arbejdspladser bør afspejle dansk normalkultur. Derfor må personer fra særlige grupper indordne sig under de nationale særpræg og normale rammer.	<p>På de fleste arbejdspladser har normer og sædvaner taget en form, der passer godt til flertallet - oftest danskere. Det er også dem, der har udviklet dem. Visse af disse normer er begrundet i professionelle hensyn til, hvorledes arbejdet afvikles. Det bør være en selvfølge, at de professionelt relaterede regler følges. Det bør dog tilsvarende vurderes, hvorvidt den del af det nationale særpræg, som ikke kan henføres til jobbet, bør blokere for eksempelvis personer fra særlige grupper.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diskutér hvordan I plejer at håndtere forskellighed blandt kolleger i jeres arbejdsmiljø. Hvilke gode og dårlige erfaringer har I? Kan disse eventuelt bruges som guidelines? • Hvad kræver det reelt af jer at åbne for en større mangfoldighed og accept af forskellighed på arbejdspladsen? Har der været konkrete forespørgsler? Har I haft konkrete sager? • Vil I afvise forespørgsler af principielle grunde, eller bør I have nogle retningslinier?

Anbefalinger

Hvis jeres arbejdsplads har Profil 2 inden for Værdier og arbejdskultur		
Nr.	Så har I overvejende været enige i, at følgende udsagn passer på jeres arbejdsplads	... og I bør tage stilling til nedenstående råd og anbefalinger, der er tilpasset jeres profil
39	Det er svært at skabe opbakning omkring ansættelse af medarbejdere fra særlige grupper. Der mangler den nødvendige tolerance og tålmodighed blandt mange kolleger.	<p>En af indsatsens primære formål er netop at skabe større forståelse blandt de ansatte og igennem forståelse og kontakt større opbakning om mangfoldigheden til gavn for de fleste.</p> <ul style="list-style-type: none"> Hvordan vil I arbejde for at skabe en bred forståelse for ændringer til fordel for særlige grupper blandt kollegerne på jeres arbejdsplads? Lav en liste over 10 generelle adfældsregler som ville kunne sikre, at alle uanset baggrund ville kunne omsætte deres kompetencer på jeres arbejdsplads, og vurder om I kunne have behov for at gøre disse eller dele heraf til et gældende kodeks. Find ud af om I har brug for yderligere information. Mange virksomheder og kommuner har høstet erfaringer på dette område. Skriv en liste over viden I kunne tænke jer.
40	Vi synes, det er svært at skabe gode kollegiale relationer, når medarbejdere fra særlige grupper ikke deltager ved sociale arrangementer på grund af traditioner, normer, kønsroller, religion, handicap eller andet.	<p>Der bliver ofte sat spørgsmålstejn ved, hvorvidt særlige grupper ønsker at deltage i sociale aktiviteter. Det kan have mange grunde. I nogle tilfælde er løsningen nærmere, end man tror.</p> <ul style="list-style-type: none"> Har de fået informationerne, og ved de, at de er inviteret? Har de det fulde overblik over, hvad aktiviteterne kræver af dem, og kender de til den indbyggede fleksibilitet i tid, påklædning, mad/drikke med mere, som andre tager for givet? Har den eller de personer fra særlige grupper, som ikke deltager, været med til planlægningen af arrangementet? Hvis ikke, kunne det være en god ide af inddrage dem. Hvis det ikke skyldes misforståelser, og ovenstående forespørgsler ikke ændrer noget, så vurder om I på anden vis kan forklare den positive sammenhæng mellem disse aktiviteter og det daglige samarbejde og ændre oplevelsen af den vej.
44	Vi har plads til, at enkelte medarbejdere ikke gør som os andre. Vi mener ikke, at det er relevant at ændre på vores fælles rammer.	<p>Det er en god begyndelse at acceptere særlige forhold for enkelte medarbejdere. Det viser, at arbejdspladsen i dagligdagen har plads til fleksibilitet. Det kan dog hurtigt medføre misforståelser og konflikter, hvis ikke denne tolerance er tænkt ordentligt igennem.</p> <ul style="list-style-type: none"> Vurder hvor meget det egentlig kræver af jer at tilbyde denne fleksibilitet? Vurder om de eventuelle udgifter eller den marginalt begrænsede ydeevne eventuelt opvejes over "de bløde værdier" eksempelvis via jobtilfredshed, loyalitet og mindre personaleomsætning på sigt. Prøv at skrive 10 retningslinier som beskriver den tolerance, I yder de nuværende medarbejdere. Ville det være problematisk at have disse retningslinier som værdisæt?

Anbefalinger

Hvis jeres arbejdsplads har Profil 3 inden for Værdier og arbejdskultur		
Nr.	Så har I overvejende været enige i, at følgende udsagn passer på jeres arbejdsplads	... og I bør tage stilling til nedenstående råd og anbefalinger, der er tilpasset jeres profil
37	Vi er åbne over for at ændre rammerne for medarbejderes individuelle frihed for at imødekomme underrepræsenterede personalegruppers behov for særlige fridage, fysiske forhold på arbejdspladsen eller omstændigheder i øvrigt.	<p>Traditioner er ikke, hvad de har været. Nye familiemønstre, nye religioner og ændrede vaner gør, at individualiteten blandt alle medarbejdere er stigende. Det betyder, at de stive kollektive mønstre for, hvordan "vi" gør her virksomheden, i stigende grad giver medarbejderne problemer.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lav en liste over de individuelle behov der allerede tilgodeses i organisationen. • Diskutér hvordan I kan skabe fælles regler for et mere fleksibelt arbejdsliv for alle medarbejdere. • Opstil en række realistiske eksempler på hvilke ønsker I ikke kan imødekomme. Inkludér eventuelle sager I har oplevet. • Diskutér hvorledes eventuel økonomi i forbindelse med individuelle tilpasninger skal håndteres.
38	Vi tilrettelægger det sociale samvær og fælles aktiviteter således, at alle medarbejdere har mulighed for at deltage. Her tænkes blandt andet på valg af mad og drikke, valg af tidspunkt for arrangementer samt eventuelle aktiviteter.	<p>Personer fra underrepræsenterede personalegrupper har i de fleste tilfælde ikke nogen forbehold over for fester, aktiviteter m.m. Der kan dog være undtagelser, og det er godt at have fokus på dem.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diskutér hvordan jeres erfaringer har været. Lav en liste over konkrete ændringer I har lavet som følge af jeres fokus. Er der noget, I kunne gøre bedre, eller noget I endnu ikke har fået øje på? Måske kunne I bede personer fra underrepræsenterede personalegrupper om råd. • Diskutér om I formår at gøre forskelligheden til et positivt element, om det er et neutralt element, eller om det blot bliver tålt. • Lav en liste over de forbehold der skal tages i betragtning, hvis en sådan ikke eksisterer.
43	Vi finder det naturligt, at medarbejdere løbende har en dialog om forskelle i opfattelser og kultur i forbindelse med samarbejde.	<p>Hvis der skal arbejdes med mangfoldighed i virksomheden, må de indbyrdes forskelle mellem kollegerne ikke være tabuemner. Det tager tid at skabe en kultur for frie frugtbare drøftelser af forskelle.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diskutér hvordan I løser denne opgave i jeres virksomhed. Skriv konkrete eksempler ned. • Diskutér om I formår at bruge forskelligheden innovativt i virksomheden. Find eksempler på hvornår forskellighed har haft positiv indflydelse på effektivitet og trivsel i virksomheden. • Gør opmærksom på forskelle medarbejderne imellem i de interne medier i virksomheden.