

MANGFOLDIGHEDSPOTENTIALE?

EKSEMPLER FRA VIRKSOMHEDER, DER AKTIVERER DERES MANGFOLDIGHEDSPOTENTIALE

Virksomheder repræsenteret i cases har alle deltaget i projektet M+
- Et udviklingsforløb med fokus på mangfoldighed og vækst

www.foreningen-nydansker.dk



ERHVERVSLIVETS FORETRUKNE
MANGFOLDIGHEDSPARTNER



mangfoldighed og vækst



Introduktion

Hvad er M+?

I perioden oktober 2011 til juni 2013 har Foreningen Nydansker i samarbejde med Dansk Erhverv, Copenhagen Business School og Beskæftigelsesministeriet udviklet og faciliteret mangfoldighedsprojektet M+. Projektet har fokus på danske virksomheders evne til at drage nytte af den mangfoldighed af ressourcer, der er at finde internt i de enkelte virksomheder såvel som i den øvrige arbejdsstyrke.

Som et led i M+ har 55 offentlige og private virksomheder i alle størrelser og fra forskellige brancher fået foretaget mangfoldighedsanalyser, der er udmøntet i rapporter og handlingsplaner.

Analyserne tager udgangspunkt i et mangfoldighedsratingsystem (MRS), som er udviklet til at vurdere, i hvor høj grad den enkelte virksomhed forstår at arbejde strategisk med mangfoldighed. Det vil sige, hvordan virksomheden drager nytte af den værdi, sammensætningen af medarbejdere med forskellige personlige, sproglige og kulturelle kompetencer kan genere. Virksomhederne er blevet målt på deres evne til at udnytte mangfoldigheden inden for følgende fem mangfoldighedsrelevante områder:

- Praktisk mangfoldighedsledelse
- Rekruttering og fastholdelse
- Innovation og produkt-/serviceudvikling
- Kommunikation og branding
- Mangfoldighed i eksterne relationer

På alle ovenstående områder har virksomhederne fået tildelt bedømmelsen 'Bronze', 'Silver', 'Gold' eller 'Diamond'.

I forlængelse af mangfoldighedsanalysen har Foreningen Nydansker udarbejdet en rapport med beskrivelse af teorien bag mangfoldighedsdiskursen i M+ (mangfoldighed 2.0), forklaring på tildelingen af den konkrete standard inden for hvert af de fem mangfoldighedsområder samt vigtigst af alt, anbefalinger til indsatser for at sætte yderligere fokus på det strategiske arbejde med mangfoldigheden.

På baggrund af de færdige M+ rapporter har de deltagende virksomheder i løbet af sidste halvdel af 2012 og første halvdel af 2013 ved regionale netværkssklynger og nationale konferencer haft lejlighed til at mødes med hinanden og konsulenter fra M+ for at udveksle erfaringer, idé-udvikle og strukturere deres aktuelle og fremtidige indsatser. Derved er der blevet skabt relationer mellem en stor del af de virksomheder, der er førende inden for mangfoldighed i Danmark, hvilket i fremtiden potentielt kan generere yderligere innovation på området og vækst i dansk erhvervsliv.

Hvad har virksomhederne fået ud af at deltage?

Efter endt M+ forløb har Foreningen Nydansker foretaget interview med de deltagende virksomheder for at kortlægge indsatsområderne. De mange indsatser, M+ har genereret, spænder over implementering af nye ledelsesværktøjer, konkrete organisationsforandringer, indsatser i forhold til rekruttering og fastholdelse af højt-

uddannet udenlandsk arbejdskraft og målrettede innovationsindsatser. De mange forskellige virksomheder har med andre ord formået at oversætte mangfoldighed 2.0 til strategier, der er til gavn for den konkrete virksomhed.

I de virksomheder, der har foretaget egentlige effektmålinger af M+ deltagelsen, er det blevet tydeliggjort, at det strategiske arbejde med mangfoldighed skaber både økonomisk og social værdi. Men også de virksomheder, som ikke har foretaget effektmålinger, giver udtryk for, at selve italesættelsen og brugen af mangfoldighed som en styrke er med til at skabe større tilfredshed og medejerskab blandt medarbejdere, kunder/brugere og samarbejdspartnere og dermed større succes for virksomheden.

Casesamlingen her giver et lille indblik i nogle af de initiativer, som M+ har givet anledning til, og er tænkt som inspirationskilde for andre.

M+ har givet anledning til videreudvikling af konceptet, og Foreningen Nydansker arbejder med at udbrede kendskabet til mangfoldighed 2.0 gennem flere mangfoldighedsrelaterede projekter, kurser og workshoptilbud. Ønsker du værktøjer til bedre udnyttelse af mangfoldighedens værdiskabende potentiale, er du velkommen til at henvende dig til Foreningen Nydansker.



FOKUS PÅ FORRETNINGSUDVIKLING

Competencehouse er en IT-virksomhed, som især arbejder med at udvikle webværktøjer til medarbejderudviklingssamtaler og strategisk kompetenceudvikling. Virksomheden har deltaget i M+, et udviklingsforløb for virksomheder med fokus på, hvordan man kan profitere af en proaktiv mangfoldighedsstrategi.

Da virksomhedens direktører, søskendeparret Mai og Jan Buch, fik deres M+ rapport med anbefalinger til en mangfoldighedsindsats, indkaldte de alle medarbejdere og relevante personer i virksomhedens netværk til et møde.

"Dagsordenen for mødet var, hvordan vi skulle lave en strategi for vores egen mangfoldighedsledelse," fortæller Mai Buch og fortsætter: "Men vi ville gå videre end det. Vi var interesserede i, hvordan vi kunne bruge vores nye viden til at udvikle vores produkter, så de værktøjer, vi laver, kan bruges af arbejdspladser, som gerne vil sætte fokus på deres mangfoldighed."

Første skridt i arbejdet med mangfoldighedsindsatsen blev at få sat ord på virksomhedens mangfoldighedspolitik i deres eksterne kommunikation. Herefter blev fokus rettet mod konkret forretningsudvikling.

"Vi lagde mange timer i at udvikle et MUS-værktøj, der understøtter ledelsen af mangfoldighed hos vores kunder," fortæller Mai Buch.

Helt konkret har Competencehouse fx udviklet et webværktøj, der gør det muligt for medarbejdere med et andet modersmål end dansk at forberede

sig på MUS-samtalen på deres foretrukne sprog.

"Det betyder, at ansatte, som måske tidligere ikke er kommet til orde, nu har en bedre chance for at få en god dialog med deres leder, fordi de før samtalen kan læse samtalskemaet på deres modersmål og – nok så vigtigt – kan de markere de emner, de er særligt interesserede i at få en dialog om. Når lederen så printer samtalskemaet på sit modersmål, kan hun se, hvilke emner medarbejderen ønsker en dialog om," forklarer Mai Buch.

Competencehouse har også inkorporeret et fokus på mangfoldighed i deres standardskema, som opfordrer medarbejderne til at tænke over og italesætte positive historier ved mangfoldighed, og som også kan inspirere til nye tiltag, der medvirker til, at mangfoldigheden bidrager til bedre løsninger i virksomheden på alle niveauer.

Deltagelsen i M+ har således resulteret i nye innovative produkter i Competencehouse, og mangfoldighedsindsatsen er blevet en del af forretningsudviklingen i virksomheden.

www.competencehouse.dk


COMPETENCE HOUSE
Moving Human Capital



MÅLRETTET AFDÆKNING AF STYRKER

Hos Ingeniørforeningen IDA ser økonomichef Thomas Jørgensen mangfoldighed som forskellige styrker. Han arbejder sammen med sit team med at afdække, hvad medarbejderne er gode til, og hvilke opgaver der tænder dem og giver energi. Og også hvad der ikke giver energi. Den viden bruger han til at sammensætte projekter og uddelegere opgaver, så forskellige kompetencer og personligheder kommer i spil. Det sker via ugentlige tavlemøder.

Det at arbejde med medarbejdernes styrker afspejler en anerkendende tilgang, som medarbejderne, ifølge økonomichefen, sætter pris på, ikke mindst fordi det giver dem mulighed for at prøve kræfter med nye opgaver.

"Jeg tror helt klart, at det har betydet fastholdelse af nogle medarbejdere, som gerne ville have nye udfordringer. Det giver en god kultur og stemning, at der er fokus på forskellige kompetencer, og at man ved, at det er muligt at få dem bragt i spil," fortæller Thomas Jørgensen.

I forbindelse med IDAs deltagelse i mangfoldighedsprojektet M+ begyndte afdelingen at arbejde med at indskrive et styrke- og energiafsnit på tavlen. Tavlemøderne har hjulpet med at konkretisere arbejdet med at få de mangfoldige styrker i spil.

Tavlemøderne fungerer både som middel til at strukturere intern kommunikation og resultatopfølgning og til idégenerering og styring af indsatser.

Thomas Jørgensen beskriver det som en potentiel trojansk hest:

"Jeg håber, at tavlekonceptet bliver bredt ud, og så vil det at arbejde med mangfoldige styrker følge med."

Arbejdet med styrker tager udgangspunkt i den mangfoldighed, der allerede er i huset. Ved at bringe den i spil håber IDA på at kunne skabe en kultur, som er positivt stemt over for forskellighed. Dermed bliver organisationen mere rummelig, for eksempel i forhold til at ansætte medarbejdere med andre kultur- eller uddannelsesbaggrunde og give dem mulighed for at bruge deres unikke kompetencer i arbejdet.

"Hvis man koger det ned til at få folks styrker i spil, så er det bevist, at det giver en værdi. Medarbejdere, der bruger deres styrker, er mere effektive, glattere, og de bliver mindre syge end medarbejdere, der ikke bruger deres styrker. Og styrker er mangfoldige. Så man kan se mangfoldighedsledelse som styrkeledelse. Det vil give en bedre virksomhed og bedre resultater," siger Thomas Jørgensen.

www.ida.dk


VIDEN DER STYRKER



FORTÆL KUNDERNE OM MANGFOLDIGHEDEN

M2tango er et tangostudie på Nørrebro i København. I forbindelse med virksomhedens deltagelse i mangfoldighedsprojektet M+ har M2tango valgt at sætte fokus på deres eksterne kommunikation og markedsføring.

”Vi har en stor mangfoldighed blandt vores undervisere, og det vil vi gerne vise vores kunder,” fortæller Mette Munk.

Mette Munk grundlagde sammen med Martin Pedersen i sin tid M2tango, og begge underviser hold i tango. Virksomheden er stadig voksende, og der er kommet flere undervisere til. Underviserne er både mænd og kvinder, de har forskellige nationaliteter og uddannelsesbaggrunde. I M2tango har de erfaret, at nogle kunder foretrækker én undervisers tilgang, mens andre bedst kan lide en anden.

”Vi vil gerne brande de enkelte undervisere, deres stil og personlighed. På den måde kan vores kunder danne sig et indtryk af vores undervisere og vælge, hvem de helst vil have timer hos, afhængigt af præferencer,” forklarer Mette Munk.

Hos M2tango bruger de også de forskellige undervisere til at udvikle nye holdtilbud. Ved at starte nye typer af hold, ansætte forskellige undervisertyper og aktivt markedsføre forskelligheden blandt underviserne kan M2tango nå ud til et bredere kundesegment og appellere til forskellige målgrupper.

”I starten af juni holder vi festivalen ’United Colours of Tango Festival’, som står i mangfoldigheds

tegn. Det fokus er udsprunget af vores deltagelse i M+, og vi har været opmærksomme på at sætte ord på styrkerne ved forskellighed,” fortæller Mette Munk, som glæder sig til tre dage med tangoworkshop og show med deltagere fra hele verden.

Udviklingsforløbet M+ har ganske enkelt givet anledning til et nyt fokus på, hvordan virksomheden kan formidle mangfoldigheden til kommende kunder.

”For at få gode idéer til, hvordan vi for eksempel kan give et godt indtryk på hjemmesiden, har vi bedt en rengøringsmedarbejder, som har en akademisk uddannelse, og som ikke danser tango, om at give feedback på, hvordan hun oplever hjemmesiden,” fortæller Mette Munk.

M2tango er i det hele taget blevet mere opmærksom på at bruge de forskelligheder, der er blandt de ansatte og kunderne, til at lave en målrettet markedsføring af, hvad de har at tilbyde københavnere, som gerne vil danse tango.

www.m2tango.dk



MANGFOLDIGHED I PRAKSIS FOR LEDERE

Pernille Kiær, Diversity Manager hos virksomheden Arriva, er stolt af, at de hos Arriva har succes med deres arbejde med at fremme mangfoldighed. Indsatsen er en del af forretningsstrategien, og mangfoldighed er et selvstændigt emne i Arrivas forretningsplan. Medarbejdere og kunders forskelligheder skal medvirke til vækst i Arriva.

I forhold til bundlinjen har det værdi at kunne brande sig som en socialt ansvarlig virksomhed, som rummer og imødekommer alle medarbejdere uanset baggrund, etnicitet, alder eller køn. Men Pernille Kiær understreger, at det blot er et af flere plusser.

”Det er faktisk i højere grad på det praktiske plan, at mangfoldighed i hverdagen kan vendes til en fordel,” forklarer hun og giver eksempler:

”Det er en fordel, at vores buschauffører afspejler vores kunder, og trivslen blandt vores medarbejdere stiger, når arbejdspladsen skaber rum for mange forskellige medarbejdere. Det gør vi ved at tage hensyn til handicap, fremskreden alder eller andet, som gør, at de ikke kan fungere på samme vilkår som kollegerne. For eksempel har en chauffør, der er 78 år, færre timer, og en chauffør med nikkelallergi kører udelukkende i de nye elbusser, hvor chaufføren ikke skal håndtere mønter. En af vores chauffører, der har svært ved at læse og stove, har fået en mobiltelefon, som læser op for ham i stedet og giver ham de informationer, han har brug for på arbejdet.”

For at aktivere mangfoldighedspotentialet i virksomheden er Pernille Kiær gået sammen med

en konsulent fra Foreningen Nydansker om at forberede et kursus for omkring 60 mellemledere, herunder både ledere med personaleansvar fra hovedkontoret og regionschefer på anlæg omkring i landet.

På lederkurset vil der blive arbejdet med, hvad lederne kan få ud af at arbejde med mangfoldighed, og hvad de kan gå direkte hjem og begynde at implementere. Kurset strækker sig over to hele dage, og lederne skal blandt andet arbejde med mangfoldighedsindsatser, som giver mening i netop deres afdeling.

”Vi skal arbejde med det dér, hvor mangfoldigheden udfolder sig i hverdagen,” siger Pernille Kiær.

”Det skal være helt lavpraktisk og kan for eksempel handle om rekruttering. Nogle konkrete initiativer og målsætninger kan så gå på, at lederen vil forsøge sig med at henvende sig til og ansætte anderledes kandidater end sædvanligvis for at få nye kompetencer, erfaringer og viden bragt i spil og eksperimentere med, hvilke idéer, der opstår, når mangfoldige medarbejdere bliver sat sammen i team til at løse specifikke opgaver,” forklarer hun.

www.arriva.dk



MEDARBEJDERINDDRAGELSE ER VIGTIG

Teamleder i Ceres Husets plejeboliger, Helle Hededam Christensen, er meget bevidst om værdien i at inddrage de ansatte i arbejdet med mangfoldighed.

”Jeg vil gerne have, at medarbejderne forbliver fokuserede på at se de gode cases og fortælle gode historier,” fortæller hun.

For nyligt deltog de ansatte i temadage med fokus på mangfoldighed i teamet, og hvad det betyder på deres arbejdsplads.

”Jeg er interesseret i, hvad medarbejderne ser som problemer og fordele ved mangfoldighed i hverdagen. At få medarbejderne på banen sætter en holdningsbearbejdelse i gang, og arbejdet med mangfoldighed bliver synliggjort for de ansatte,” siger Helle Christensen.

Målet er, at medarbejderne bliver til en mere sammenhængt gruppe, hvor alle kan byde ind med noget og føle sig påskønnede.

”Når medarbejderne værdsætter hinanden, bliver de mere tilfredse i deres ansættelse. Den rummelighed, der er i teamet, skaber trivsel,” fortæller hun.

På Ceres Huset arbejder de med en anerkendende tilgang til de ansattes forskelligheder, og her bliver mangfoldighedsledelse ført ud i praksis.

For eksempel har huset lært, at man ved at lave små justeringer i julefrokosttraditioner og lignende arrangementer kan få langt flere af de

ansatte til at deltage. Ved at hele familien bliver inviteret med, og det bliver gjort klart, at alle de ansatte er inviterede og velkomne, bliver fremmødet stærkere, og der er flere, som føler sig som en del af fællesskabet.

Tilsvarende forsøger Ceres Huset at undgå eventuelle konflikter på grund af sprog med en pragmatisk regel om, at hvis to kollegaer er alene og taler samme sprog, så er de velkomne til at bruge deres modersmål, ellers skal der tales dansk.

De ansatte prøver også at imødekomme de misforståelser, der kan opstå i forhold til medarbejdere, som endnu ikke taler flydende dansk. Medarbejderne er opmærksomme på, at det har en betydning, hvordan beskeder bedst gives videre til en kollega. Det bliver fx understreget, at det er bedre at spørge en gang for meget end en gang for lidt, hvis de ikke er sikre på, at de har forstået en meddelelse.

”At medarbejdere, som ikke taler perfekt dansk, ved, at de ikke bliver opfattet som problematiske, når de beder om at få beskeder forklaret en ekstra gang, men tværtimod bliver opfordret til det, det løser mange problemer i hverdagen,” siger Helle Christensen.

www.goo.gl/S0j25h



Ceres Huset 1-3
Mangfoldighed skaber trivsel



www.foreningen-nydansker.dk