

Mangfoldighedsledelse

– overblik og gode råd



Pjecen er udgivet af:

FOKUS

c/o Danske Regioner

Dampfærgevej 22

2100 København Ø.

E-mail: fokus@fokus-net.dk

Mangfoldighedsledelse – overblik og gode råd er udarbejdet for FOKUS af direktør Torben Møller Hansen fra Foreningen Nydanser og mangfoldighedskonsulent Anders K. Kristensen fra HR – Udvikling og arbejdsmiljø i Region Midtjylland.

Redaktion: Pernille Bjerrum, FOKUS-sekretariatet.

Grafisk tilrettelægning: Sisterbrandt designstue.

ISSN: 1602-2661

©FOKUS og forfatterne

FOKUS (FORum for Kvalitet og Udvikling i offentlig Service) er et initiativ, som skal styrke arbejdet med kvalitetsudvikling i regioner og kommuner.

Parterne bag FOKUS er:

- ◆ AKF – Anvendt KommunalForskning
- ◆ Danske Regioner
- ◆ DSI – Dansk Sundhedsinstitut
- ◆ Frederiksberg Kommune
- ◆ KL
- ◆ Kommunaldirektørkredsen
- ◆ KTO – Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte
- ◆ Københavns Kommune
- ◆ Regionsdirektørkredsen

FOKUS støtter udarbejdelsen af pjecerne gennem en bevilling fra Det Kommunale Momsfond. De synspunkter, der bliver fremsat i denne pjece, deles ikke nødvendigvis af alle parterne bag FOKUS.

Pjecen kan læses og printes fra FOKUS' hjemmeside: www.fokus-net.dk/mangfoldighed

Indhold

Forord	4
1. Om pjecen og målgruppe	5
2. Hvad er mangfoldighed og mangfoldighedsledelse?	5
3. Hvorfor mangfoldighedsledelse?	6
4. Hvordan mangfoldighedsledelse?	8
5. Eksempler på god mangfoldighedsledelse	12
6. Sammenfatning	14
7. Litteraturliste og internetressourcer	15

Forord

Kommuner og regioner mangler i dag ledige hænder – og fremover kommer der til at mangle endog mange, mange hænder. Den demografiske udvikling gør, at der er stadig færre i den arbejdsdygtige alder og stadig flere i den alder, hvor der er brug for ydelser fra det offentlige – såsom sundheds-, omsorgs- og plejeydelser.

Det betyder, at vi bliver nødt til at tænke kreativt og skabe endnu mere attraktive, udviklende og rummelige arbejdspladser i det offentlige. Visionen kunne være den åbne og livsbekræftende arbejdsplads med højt til loftet og plads til forskellighed. En arbejdsplads, hvor alle trives – også dem, der skiller sig ud.

En sådan arbejdsplads ville have lettere ved at fastholde medarbejdere, fx personer, der overvejer, om de skal trække sig tilbage. Sygefraværet ville måske kunne reduceres. Det ville også være lettere at tiltrække ny arbejdskraft, fx nogle af de mere individualistiske unge eller personer fra grupper, der har haft svært ved at få fodfæste på arbejdsmarkedet.

Hvordan kommer vi derhen? Denne FOKUS-pjece giver nogle interessante bud. Grundlæggende handler det om at se mangfoldighed som en styrke og ikke en svaghed. Det handler om ledelse på arbejdspladserne, der signalerer det værdifulde i mangfoldigheden – og går foran med anerkendelse af den i praksis.

Pjecen er skrevet til praktikere, der dagligt arbejder med personalepolitiske forhold, og kan også med fordel bruges af beskæftigelsesmedarbejdere i jobcentre. Den er skrevet af to erfarne personer på området; direktør Torben Møller Hansen fra Foreningen Nydansker og mangfoldighedskonsulent Anders K. Kristensen fra HR – Udvikling og arbejdsmiljø i Region Midtjylland.

God fornøjelse med læsningen!

Mette Wier
Formand for FOKUS

1. Om pjecen og målgruppe

Denne pjece er en praktisk guide, der skal give rådgivning og vejledning om, hvordan man gennemfører mangfoldighedsledelse i personalepolitikken på både private og offentlige arbejdspladser, både små, mellemstore og store virksomheder og organisationer.

Den er skrevet til praktikere, der dagligt arbejder med personalepolitiske forhold og med et særligt fokus på etnisk ligestilling og integration. Men den kan også med fordel anvendes af eksempelvis beskæftigelsesmedarbejdere i jobcentre eller andre myndighedspersoner, der kan bruge mangfoldighed som et beskæftigelsesfremmende redskab.

Ud over at give redskaber og gode råd, indeholder pjecen gode eksempler på praksiserfaringer med bæredygtige mangfoldighedsmodeller på danske arbejdspladser.

2. Hvad er mangfoldighed og mangfoldighedsledelse?

Begrebet *mangfoldighed* stammer fra USA og Canada, hvor man gennem de sidste 10-15 år har arbejdet med "Diversity Management". Drivkraften var i starten lovgivningsmæssige årsager, nemlig at fjerne diskrimination, men snart viste det sig, at der var tydelige forretningsmæssige fordele ved at have en mangfoldig virksomhedsprofil og rekruttere medarbejdere med forskelligartede kompetencer.

I dag anses mangfoldighed for at være et afgørende konkurrenceparameter for virksomheder. Hvert år udpeger tidsskriftet Fortune de 50 virksomheder, der er bedst til mangfoldighedsledelse i verden, og der er tydelige overlap med listen over de økonomisk mest succesrige virksomheder. Mangfoldighed er således ikke længere et "hurra-ord", men en ledelsesstil og en arbejdsmetode som enhver virksomhed og ledelse bør være opmærksom på.

I dag arbejder mange virksomheder og organisationer med de sociale, miljømæssige og etiske krav, der stilles mellem virksomheder, kunder og samarbejdspartnere. Sådanne krav samles under fællesbetegnelsen CSR (Corporate Social Responsibility). Dette arbejde er udvidet til også at omfatte virksomhedernes rummelighed og virksomhedernes sociale engagement.

Mangfoldighed kan oversættes med det alt inkluderende miks af forskelligheder og ligheder, der er mellem mennesker. Mangfoldighed drejer sig om et nuanceret, åbent og tolerant menneskesyn. At have et anerkendende blik for alle de mange unikke ressourcer, som hvert enkelt menneske indeholder. En egenart, der betyder, at vi har forskellige forudsætninger og derfor forskellige ting at bidrage med i en

virksomhed. Mangfoldighed gælder alle – både majoritet og minoritet, dig og mig. Mangfoldighed handler om at få det positive ud af forskellighed. På arbejdspladserne drejer det sig om at møde hinanden som medarbejdere med værdighed, respekt og anerkendelse for de personlige værdier og den faglige indsats.

I forhold til mangfoldighed peger det mod et grundlæggende behov for at flytte vægten fra de forholdsregler, der er udviklet for at hjælpe de underprivilegerede grupper til at gøre fremskridt inden for de eksisterende organisationer, til en indstilling, der fokuserer på at ændre organisationernes natur, struktur og værdier, således at forskellighed vendes til en styrke. Strategisk handler det om *mangfoldighedsledelse*, der har til formål at udnytte det potentiale, der opstår, når man sammensætter medarbejderstaben på tværs af etniske oprindelse, køn, alder og faglige baggrund – de synlige, uforanderlige forskelligheder – såvel som på tværs af de mere uhåndgribelige forskelligheder som profession, uddannelsesbaggrund, familiesituation, erhvervs erfaring, geografisk tilhørsforhold mv., som kan ændre sig i en persons livscyklus.

Mangfoldighedsledelse handler grundlæggende om at skabe en arbejdsplads, hvor alle har mulighed for at se og udvikle nye kompetencer – uanset etnicitet, alder, køn, personlige kendetegn eller meninger.

Mangfoldighedsledelse handler *ikke* om at behandle alle ens, men derimod behandle medarbejderne så tilpas forskelligt, at alle får samme muligheder. Således skal arbejdspladsen indrettes under hensyn til forskellighed – for at skabe ”menneskelig” rummelighed til at behandle medarbejdere forskelligt i forhold til deres individuelle behov og ønsker.

3. Hvorfor mangfoldighedsledelse?

Der er rigtig mange fordele ved at gennemføre mangfoldighedsledelse på en institution eller en arbejdsplads. I bund og grund drejer det sig om at drage nytte af de mange uudnyttede potentialer, som et arbejdsmarked præget af stigende globalisering og en differentieret arbejdsstyrke og kundegruppe byder på. Dertil taler en ændring i arbejdsstyrkens demografi for en mere mangfoldig rekruttering i fremtiden.

Der er mange fordele at opnå både i forhold til bundlinjen, og hvad angår personaleforhold. Mangfoldighedsledelse kan afhjælpe manglen på arbejdskraft ved at ruste virksomheden til at møde udfordringerne i en stadig mere grænseoverskridende arbejdsdeling og mindske sårbarhed over for demografiske konjunkturudsving i arbejdsstyrken og herved lette lønpresset ved flaskehalssituationer.

Mangfoldighedsledelse giver økonomiske fordele i et bredere rekrutteringsgrundlag, hvor flere kompetencer kommer i spil ved ansættelser, og adgangen til talent udvides. Personalepolitisk kan en mangfoldig arbejdsplads øge tiltrækning og fastholdelse af topkvalificerede medarbejdere og i flere tilfælde kan mangfoldigheden være med til at skabe merværdi for den enkelte virksomhed. Virksomheder, institutioner og organisationer med øje for mangfoldighed er ofte åbne for, at medarbejderne kan udfolde deres forskellige kompetencer, hvilket skaber loyalitet og engagement hos medarbejderne, lavere sygefravær og færre opsigelser. Organisationer, som er gode til at tackle forskellighed, synes også at være mere fleksible, fordi de har gjort deres politikker og retningslinjer bredere, er mere fordomsfrie, har færre standardiserede procedurer og har udviklet færdigheder til at håndtere modstand mod forandring.

Senere i denne pjece har vi beskrevet en række mangfoldige virksomheder, såvel offentlige som private. Det er virksomheder, som har vist, at mangfoldighed kan betale sig, og det kan ses på bundlinjen. Det er virksomheder, som med held har rekrutteret ”mangfoldigt”, og det er virksomheder som ledes ud fra et mangfoldighedsprincip med f.eks. etnisk ligestilling som fokusområde.

Virksomheden midtVask ved Århus Sygehus var en traditionel produktionsvirksomhed med mange ”kvindejob”, i dag er det en veldrevet offentlig virksomhed som både evner at fokusere på effektivitet, miljø og en rationel økonomi, men som samtidig har taget fat i en rekrutteringsudfordring. MidtVasks indsats over for at rekruttere ledige med anden etnisk baggrund end dansk har givet virksomheden et organisatorisk løft og en ledelsesmæssig synlighed, da alle medarbejdere og MED-organisationen blev inddraget fra starten. Dette arbejde med hele organisationen og nye værdier på arbejdspladsen har skabt en virksomhed med plads til forskellighed. Virksomheden midtVask beskrives senere i denne pjece som en mønstervirksomhed, når det gælder mangfoldighed.

En mangfoldighedsstrategi handler også om at geare arbejdspladsen organisatorisk og holdningsmæssigt til at rumme en mangfoldig medarbejderstab – og herigennem imødekomme mangfoldige brugerbehov. Medarbejdere med forskellig kultur, baggrund og livshistorier giver virksomhederne flere strenge at spille på. Dette er en medarbejdersituation, som er gunstig for udviklingspotentialer i form af læring, kreativitet og nytænkning. Det giver kvalitet i produkt og ydelser, hvilket ruster virksomheden til at kunne finde løsninger og serviceydelser som matcher en – nationalt som internationalt – mangfoldigt sammensat bruger- og kundekreds ønsker og behov. Gennem mangfoldighedsledelse får virksomheden flere løsninger og større bevægelsesfrihed på et globaliseret marked og smidighed til at indstille sig på en omverden i forandring.

Men er mangfoldighed og mangfoldighedsledelse et ubetinget gode? I denne pjece ser vi på fordelene ved mangfoldighed, som gennem årene har udviklet arbejdsmarkedet, ledelsesformer og organisationskultur i en positiv retning. Alligevel er de fleste mennesker, der arbejder med ledelse og organisationsudvikling, klar over, at mangfoldighed også medfører vanskeligheder for de organisationer og virksomheder, som besidder den. Området er præget af en meget overordnet retorik. For at kunne forstå mangfoldighed i virksomheder og organisationer er det nødvendigt at klarlægge, hvilken mangfoldighed man har eller ønsker sig. I denne pjece behandles mangfoldighed baseret på nationalitet, etnicitet, religion, alder, køn, seksuel orientering, handicap, uddannelse og meget mere.

De umiddelbare fordele er, at man får et større og bedre rekrutteringsgrundlag i organisationen. Omvendt er ulempen ved rekruttering af personale med forskellig national baggrund ofte et øget ressourceforbrug. Med hensyn til image, så skyldes en stor del af gennemslagskraften, som mangfoldighedsledelse har fået, til dels at retorikken ofte er overordnet og positivt ladet. Ikke blot med produktionsmæssigt sigte, men også fordi en strategi for mangfoldighedsledelse kan give virksomheden en anerkendelse og et positivt image. Ulemperne viser sig dog, hvis organisationen ikke kan leve op til egne visioner – eller har flertydige værdier og holdninger i arbejdet med kulturel mangfoldighed. Kulturel mangfoldighed kan være med til at skabe et socialt arbejdsmiljø, hvor forskelligheder blandt ansatte trives, men tilstedeværelsen af kulturelle forskelligheder kan desværre også medføre øgede konflikter blandt medarbejderne og dermed skabe utilsigtede problemer.

På virksomheden midtVask anerkender man, at mangfoldighedsledelse er en udfordring, men virksomhedens udviklingschef siger samtidig, at de fleste virksomheder befinder sig i en "traditionel farveblindhed", når det gælder ledelse og rekruttering. Man tager dem, der ligner en selv, og overvejer ikke, at man måske kan gøre det anderledes. *"Nogle gange må man behandle folk forskelligt for at kunne behandle dem lige."*

4. Hvordan mangfoldighedsledelse?

Mangfoldighed kommer ikke af sig selv og erfaringer viser, at virksomheder, der vil arbejde med rummelighed eller mangfoldighed, med fordel kan se ind i sin egen organisation og se på sine egne fordomme og måden, man kommunikerer sine værdier på – mangfoldighed kræver en fokuseret og vedholdende indsats fra både ledelse og medarbejdere. Mangfoldighed skal ledes. Den leder ikke sig selv. Først når værdier realiseres gennem handling, har de relevans. Men hvordan fører man så de mangfoldige værdier og holdninger ud i praksis?

Center for ledelse har tidligere udgivet en pjece med nogle overordnede henvisninger til, hvordan man implementerer mangfoldighed og mangfoldighedsledelse:

- Tag ansvar for mangfoldigheden gennem tydelig ledelse
- Undersøg virksomhedens holdning til mangfoldighed
- Motiver de enkelte medarbejdere
- Opstil klare og realistiske mål
- Fokuser på rekruttering, fastholdelse og uddannelse
- Beskriv evt. kultur og værdier for virksomheden
- Find enkelte og praktiske løsninger

Disse overordnede anvisninger har vi i det følgende foldet ud i mere konkrete råd, som den enkelte virksomhed, ledelse, medarbejder eller konsulent kan vælge at bruge som indsatsområder inden for følgende områder:

- Personalepolitik
- Rekruttering og ansættelse
- Fastholdelse og udvikling
- Organisering og udvikling af virksomheden
- Værdier og arbejdskultur

Gode råd om politikker for mangfoldighed

Personalepolitik er et godt sted at starte, hvis man vil mangfoldighed. Uanset om virksomheden er stor eller lille, offentlig eller privat, så ændrer den sig med tiden. Det er ikke bare markedet, der ændrer virksomheden udefra – medarbejderne ændrer også virksomheden indefra. Flere og flere virksomheder vælger at lave en politik for herigennem at styre udviklingen, forme sammensætningen af medarbejdere, virksomhedens kultur og de sociale relationer medarbejderne imellem.

Det er ikke altid, at det hedder en politik eller noget tilsvarende officielt; det kan også være en mere eller mindre uformel aftale mellem et par medarbejdere og en leder. Det handler om at tydeliggøre retningen for virksomheden, så alle valg, der træffes, og handlinger, der udspiller sig i virksomheden, har samme retning. Man kan kalde det sæt fælles spilleregler, der giver tryk i organisationen og italesætter flere af de problemstillinger, der kan opstå ved at ansætte mangfoldigt.

- Brug andre virksomheders gode erfaringer med politik for mangfoldighed.
- Diskuter hvad mangfoldighed positivt kan forandre på jeres arbejdsplads.
- Skriv et stykke papir, der enkelt og overskueligt forklarer jeres vision for mangfoldighed. Det er væsentligt, at jeres tanker deles af så mange kolleger som muligt.

- Find de argumenter, som I mener, bør ligge til grund for, at I ulejliger jer med at forandre dele af virksomhedens dagligdag.
- Sæt klare mål for indsatsen. Hvordan måler I jeres succes, og hvornår vil I have opnået resultaterne?
- Sæt et eller flere konkrete initiativer i gang, der kan understøtte målsætningen og virke inden for den tidsramme, som I har sat op.
- Find en eller flere ansvarlige, som holder jeres aftaler sammen.
- Undersøg, om kommunen, relevante ministerier eller andre mangfoldighedssamarbejdspartnere kan bidrage med ressourcer til jeres initiativer.
- Undersøg, om I kan deltage i eksisterende mangfoldighedstiltag i eksempelvis brancheregi, lokale initiativer eller lign.
- Hold medarbejderne orienteret om udviklingen i forhold til jeres opstillede mål for mangfoldighed.

Gode råd om rekruttering

Rekrutteringspolitik eller -praksis kan ofte afspejle, at man henvender sig til de samme målgrupper som de nuværende ansatte. Udvælgelse kan – bevidst eller ubevidst – afspejle favorisering eller frasortering af bestemte personkategorier, idet organisationen kan have en tilbøjelighed til at formulere personprofilen i sit eget spejlbillede.

I forhold til rekruttering og udvælgelse drejer det sig om at have åbenhed i forhold til at søge efter forskellige, gerne anderledes og ukendte kompetencer og bevidst undgå at rekruttere i "eget spejlbillede".

- Brug andre virksomheder og organisationers gode erfaringer med mangfoldig rekruttering.
- Vær åben omkring ledige stillinger, lad det ikke blot være et internt anliggende.
- Efterspørg kun de kompetencer, der er nødvendige for at løse jobbets udfordringer baseret på en realistisk analyse af jobbet muligheder og krav.
- Vær åben over for, at de relevante kompetencer kan opnås på mange måder.
- Beskriv de nødvendige kompetencer således, at det er muligt for ansøgere at vurdere, om de rent faktisk lever op til dem.
- Når I udarbejder jobbeskrivelser så vær opmærksom på "kulturkoder", svære ord eller vendinger, som kan gøre budskaberne sværere at forstå end nødvendigt.
- Vælg formidlingskanaler, der gør, at flest mulige får kendskab til den ledige stilling – særligt hvis der er grupper, som I normalt ikke får ansøgninger fra. Overvej i den forbindelse, at forskellige mennesker har forskellige medievaner.
- Hvis I ikke modtager ansøgninger fra grupper af mulige medarbejdere, f.eks. nydanskere, så overvej at gøre en ekstra indsats for, at denne gruppe bliver repræsenteret blandt de mulige kandidater. Brug f.eks. CV-banker, jobnetværk eller tilsvarende kontakter.

- Overvej, når I indkalder til samtale, at invitere ansøgere fra grupper, som I får få ansøgninger fra. Dels for at undersøge, om der er kompetencer, som ikke fremgår af den skriftlige ansøgning. Dels for at se om virksomhedens omdømme blandt denne gruppe ansøgere forhindrer dem i at interesse jer og vice versa. Og så får I muligheden for at træne samtaler, som kan kræve nye evner og kompetencer i samtalsituationen.
- Ønsker man at rekruttere medarbejdere med anden etnisk baggrund, skal virksomheden måske overveje at slække på de formelle uddannelseskrav.
- Forbered jer grundigt til samtaler med ansøgere fra grupper, som I har ringe erfaring med. Lad jer eventuelt inspirere af www.jobsamtalen.dk eller andre redskaber.

Gode råd om fastholdelse og udvikling af mangfoldigheden

I forhold til fastholdelse og udvikling af mangfoldigheden er det vigtigt, at den nye medarbejder får en tryk og ordentlig introduktion til den nye arbejdsplads og bliver fortrolig med arbejdsopgaver, handlemåder og virksomhedskultur, og virksomheden på samme vis tilpasser sig den nyansatte.

Det er ikke blot arbejdsopgaverne og de daglige rutiner, som de nyan-satte skal oplæres i. De skal også indsluses i kulturen. Derfor skal introduktionen også omhandle de mere uskrevne regler som omgangstone, talemåder, vaner og rutiner i forhold til det sociale liv i virksomheden. Dette er forhold, der ofte ligger som tavs viden i virksomheden og kan samles op gennem uformel kommunikation med velinformerede kolleger – formaliseret eksempelvis gennem en mentorordning.

Det er vigtigt at vise den nye medarbejder, at der satses på udvikling og kontinuerlig opkvalificering, og at der er muligheder i virksomheden for alle medarbejdere. Medarbejdernes kompetence er en forudsætning for virksomhedens effektivitet. Samtidig er mulighed for at udvikle sine kompetencer et krav fra medarbejdersiden, hvilket igen påvirker virksomhedens image og dermed mulighed for at tiltrække de bedste ansøgere.

- Brug andre virksomheder og organisationers gode erfaringer med fastholdelse og udvikling af mangfoldigheden.
- Sørg for en god introduktion til virksomheden, historie, kultur og politikker, både de skrevne og de uskrevne.
- Etabler en mentorordning og tilbyd denne til nye medarbejdere. Sørg for at ordningen sikrer løbende sparring og afklaring.
- Hav et særligt fokus på medarbejdertilfredshed. Vær opmærksom på feedback, potentielle konflikter og løbende efterspørgsel på fleksibilitet.

- Vurder udfordringer i relation til mangfoldighed og efterspørgsel på fleksibilitet i et udviklingsperspektiv snarere end i relationen til den enkelte medarbejder eller afdeling – gerne i et samarbejde.
- Vær opmærksom på at tilrettelægge efteruddannelse og karriereplaner for alle medarbejdere relateret til kompetencer og objektive muligheder.
- Vær opmærksom på de muligheder I har for at etablere mangfoldigheden i hele organisationen, herunder eksempelvis ledelse og akademiske stillinger, via en målrettet indsats i jeres egen efteruddannelse. Synlig mangfoldighed på alle niveauer sender et klart og utvetydigt signal til omverdenen og medarbejderne.
- Vær opmærksom på, at medarbejdernes livsforhold løbende ændres, således at behovet for fleksibilitet ligeledes opstår hos "gamle" medarbejdere.
- Vær opmærksom på, når medarbejdere forlader jeres virksomhed. Undersøg om der kan ligge uhensigtsmæssige forhold i virksomhedens kultur og hverdag til grund for en opsigelse.

Gode råd om samarbejde og organisering

Centralt i en mangfoldig strategi er fokus på en forbedret kommunikation og forståelse på arbejdspladsen. Arbejdsbeskrivelser og retningslinjer skal videregives, så man er sikker på, at en medarbejder med anden sproglig baggrund end dansk har forstået budskabet. Sæt dig ind i modtagerens situation og begrebsverden, når du kommunikerer et budskab. Og så er det vigtigt at vise åbenhed over for forskellighedens fordele ved at tage vel imod forslag og gode ideer fra medarbejderne.

- Brug andre virksomheders gode eksempler på, hvordan samarbejde og organisering af det daglige arbejde tilrettelægges, så det harmonerer med mangfoldigheden.
- Vær opmærksom på, at kommunikationen fungerer, således at opgaverne løses korrekt, husk det er afsender, der bærer det store ansvar.
- Vær opmærksom på, at samarbejde ofte favoriserer medarbejdere, der kommunikerer bedst. Sørg for at alle bliver inddraget i samarbejdet.
- Humor og ironi kan sammen med særligt kulturbetingede fraser og vendinger gøre det svært at forstå ordrer og arbejdsbeskrivelser. Kommuniker klare og utvetydige budskaber.
- Forbered jer på, hvordan I håndterer problemerne, hvis kunder eller samarbejdspartnere ikke optræder tolerant og accepterer jeres forhold til mangfoldighed.
- Diskuter om kunder og samarbejdspartnere har lov til at "vælge" mellem jer i forbindelse med service eller samarbejde.
- Husk at inddrage viden og kompetencer, som er særlige for medarbejdere fra mangfoldighedsgruppen, i udvikling og nytænkning.

- Vurder løbende, om I bruger mangfoldigheden konstruktivt og opnår fordele ved medarbejdernes forskellighed – hvis dette ikke er tilfældet, så undersøg hvorfor.
- Vær opmærksom på, hvorledes det daglige samarbejde opleves hos alle medarbejdere. Vurder løbende, om I ud fra tilbagemeldingerne kan tilrettelægge samarbejdet bedre.
- Husk at samarbejde, der baseres på mangfoldighed, kan virke langsommere, men være tilsvarende mere velreflekteret og udviklende. Denne overvejelse bør indgå i ressourcedisponeringen.

Gode råd om værdier og kultur

Det er vigtigt, at kultur og værdier – virksomhedens holdning – stemmer overens med praksis og det daglige samarbejde på arbejdspladsen. Altså at der er grundlæggende overensstemmelse mellem det, man siger, og det, man gør. Derfor bør virksomheden tage en åben debat om, hvad mangfoldighedsledelse betyder for virksomheden i forhold til at sætte handling bag ord og holdninger. Undgår man at drøfte betydningen af mangfoldighed i virksomheden og herigennem klarlægge arbejdspladsens holdning, gør medarbejdere og ledelse hver især deres overvejelser – som ikke nødvendigvis er i overensstemmelse med værdigrundlaget eller i virksomhedens interesse.

- Brug andre virksomheder og organisationers erfaringer vedr. værdier og kultur i relation til mangfoldighed.
- Vurder de bærende elementer i virksomhedens kultur og værdier, og vurder om de er i overensstemmelse med jeres ønske om mangfoldighed.
- Tag udgangspunkt i den fleksibilitet og de personlige udtryk og ønsker blandt medarbejderne, som virksomheden allerede imøde kommer på nuværende tidspunkt, og overvej om der skal laves en politik for mangfoldighed.
- Støt de medarbejdere, som bruger virksomhedens mangfoldighed, så det tydeligt fremgår, at der ikke kun er tale om "tålt" adfærd.
- Vis virksomhedens mangfoldighed i grafisk materiale, præsentationer m.m. og gør den dermed til en officiel del af virksomhedens historie og selvfrestilling.
- Gør opmærksom på de fordele, som virksomheden kan konstatere er en følge af mangfoldighed, herunder innovation, nye procedurer eller positive sociale bidrag.
- Vurder mulighederne for at præge virksomhedens omverden med virksomhedens værdier og kultur.
- Bidrag med jeres erfaringer og synspunkter via de medarbejdere, der repræsenterer mangfoldigheden, og skab stolthed om indsatsen.

5. Eksempler på god mangfoldighedsledelse

Grundfos' sociale engagement og sorte tal på bundlinjen

Grundfos' sociale engagement er en integreret del af virksomhedens værdigrundlag. Grundfos har således udarbejdet en koncernpolitik for social ansvarlighed og mangfoldighed – Corporate Social Responsibility – og er certificeret i henhold til det sociale indeks. Virksomheden har en særlig afdeling for Grundfos' sociale engagement, som er ansvarlig for en række aktiviteter, der har til formål at forebygge udstødelse af medarbejdere og integration af socialt udsatte grupper i virksomheden.

Grundfos arbejder med socialt ansvar internt, hvor fokus er en ansvarlig personalepolitik, der forebygger sygdom og udstødelse af medarbejdere. Eksternt samarbejder Grundfos med kommuner og region om opkvalificering og integration af socialt udsatte grupper.

Da Grundfos i 1968 oprettede det første beskyttede værksted (nu fleksværksted), var det målrettet udviklingshæmmede. I dag er målgruppen langt bredere, og antallet af fleksværksteder er fem. I fleksværkstederne udfører medarbejderne mindre krævende opgaver i tilknytning til en produktionsafdeling, og medarbejderne er ansat på særlige vilkår. 37% af medarbejderne, der er ansat på særlige vilkår, er i skånejob med en førtidspension, 53% er i fleksjob og 10% er i et aftalebaseret job i henhold til en lokalaftale, men uden lønrefusion. Ud over den faste medarbejderstab i fleksværkstederne foretager Grundfos funktionsafklaring og arbejdsprøvning for Grundfos' medarbejdere, der har været sygemeldt gennem længere tid.

MidtVask

MidtVask er en mellemstor offentlig virksomhed som er placeret ved Århus Sygehus. MidtVask er en traditionel produktionsvirksomhed, som gennem årene har haft en stor udskiftning pga. det fysiske arbejdsmiljø, og at arbejdspladsen var en traditionel kvindearbejdsplads. MidtVask har gennemgået en del ledelsesforandringer, og der er iværksat omfattende rekrutteringstiltag for at sikre sig mod fremtidens personalemangel. Virksomheden har bl.a. rekrutteret en del medarbejdere med anden etnisk baggrund, og der er ansat en del mænd på virksomheden. Arbejdspladskulturen har ændret sig, kvinder har mandejob og omvendt, og man har i forhold til indsatsen vedr. etnisk ligestilling inddraget personalet i organisationsprocessen. MidtVask er i dag en veldrevet og rentabel virksomhed med fokus på mangfoldighed, rummelighed og ligestilling, og samtidig er midtVask netop blevet certificeret som en af Europas mest miljøvenlige virksomheder.

MidtVask fik i 2007 en stor anerkendelse, da virksomheden modtog den prestigefyldte MIA-PRIS fra Institut for Menneskerettigheder.

Arla Foods Amba Christiansfeld Mejericenter

På Arlas mejericenter i Christiansfeld har man givet 24 nydanskere plads gennem en målrettet indsats, som er en del af SALA-LO's projekt om mangfoldighed på arbejdspladsen. Målet er at få op til 6-7% nydanskere blandt de ansatte, således at de 400 medarbejdere afspejler mangfoldigheden i befolkningen. Virksomheden egner sig godt til indslusning af ufaglærte nydanskere, da der er meget, som skal "plukkes og pakkes".

Arla har erfaret, at hvis de nye medarbejdere med ringe erfaring starter med mere manuelt betingede opgaver, har de stor chance for at blive fastholdt i ansættelsen. Hvis der er sprogvanskeligheder vil oplæringsperioden ofte være 1-2 måneder længere end normalt. Derfor tilbyder virksomheden, at nye medarbejdere kan gå på kursus to timer om ugen for at lære dansk. Det er endvidere planen at tilknytte en mentor til alle nye nydanske kolleger, så de ikke behøver gå til lederen, hver gang de har spørgsmål.

Efter en oplæringstid flytter man gerne eksisterende medarbejdere videre til mere krævende arbejdspladser. På den måde bliver der plads til nye personer, ny- som gammeldanske, der har brug for en forsigtig start i virksomheden. Alle afdelinger har nydanskere ansat, og tilfredsheden med arbejdsindsatsen er meget stor. Ifølge Jørgen Greve, så er mangfoldigheden i virksomheden med til at drive virksomheden fremad, fordi ingen får lov til at falde igennem.

Arriva

Arriva er en af landets mest mangfoldige arbejdspladser med over 30 nationaliteter fordelt på chauffører, mekanikere og kontorfolk. Virksomheden, der har 4000 medarbejdere, har formuleret en række retningslinjer, der skal øge fokus på mangfoldighed og socialt ansvar, og dette har bl.a. resulteret i bedre arbejdsmiljø, mindre sygefravær, større rekrutteringsgrundlag og nye, specialuddannede ambassadører.

Arrivas mangfoldighedsprojekt startede i 2002 på et garageanlæg i Ryvang i København, hvor nye ideer blev prøvet af i forhold til rekruttering og medarbejdersamtaler. Arriva har igangsat en lang række initiativer, bl.a. uddannelse af buschauffører med anden etnisk baggrund. Aspiranterne får løn under uddannelsen, og Arriva har netop ansat 58 nye buschauffører, hvoraf de 26 har anden etnisk baggrund.

Arriva har også oprettet en efteruddannelse af særlige ambassadører, der skal måle trivslen blandt medarbejderne og bl.a. fungere som konfliktløser, hvis forskelligheden skaber problemer på arbejdspladsen. Arriva tilbyder medarbejderne, at de kan "spare" deres ferie op og afholde alle 6 uger på én gang. Dette er arrangeret, fordi flere med-

arbejdere med anden etnisk oprindelse end dansk ønsker at rejse til hjemlandet i en længere periode. Hvis man som medarbejder ønsker at tilbyde at arbejde i julen og nytåret – hvilket er populært både hos danske og nydanske medarbejdere – kan man opnå flere fridage og evt. en ekstraordinær indtjening. En del kvinder med anden etnisk baggrund er også begyndt at melde sig til jobbet som chauffør. Årsagen skal findes i fleksibiliteten, der er til gavn for familielivet.

Sakwa ApS

Sakwa har ingen formel integrations- eller mangfoldighedspolitik. I stedet er der konstant fokus på at vise hensyn og give opmærksomhed til den enkelte medarbejder. Og så prioriteres det højt at have en god og klar dialog på arbejdspladsen. For den lille midtjyske virksomhed med 20 ansatte er åbenhed og fokus på mangfoldighed en uskreven regel, der indtil videre har resulteret i seks nydanske medarbejdere og en lille ekstra gruppe i praktik og jobtræning.

Alle i virksomheden kender ledelsens positive holdning til integration og især mangfoldighed, og finder det både naturligt og nødvendigt. Det har gjort Sakwa, der producerer boligtilbehør, til en lille mønstervirksomhed inden for mangfoldighedsledelse – en bedrift, der har forbedret virksomhedens omdømme i lokalområdet og udløst Skive Kommunes erhvervspris.

Sakwa gør meget ud af at samarbejde med de lokale myndigheder. Virksomhedens fokus har således skabt et forbilledligt rekrutteringssamarbejde med Skive Kommune. Virksomheden tager også en del ledige i jobprøvningsforløb fra omegnskommunerne.

Med ledelsens åbenhed er der skabt en arbejdsplads, der praktiserer mangfoldighed på en inspirerende og imødekommende måde. Det har givet tilfredse medarbejdere og fordele ved rekruttering, da folk ved, at Sakwa er en velfungerende arbejdsplads med gode arbejdsforhold og en positiv indgang til mangfoldighed.

6. Sammenfatning

Målet med denne pjece var at samle konkrete og brugbare værktøjer og metoder til at skabe og udvikle mangfoldige virksomheder, institutioner og organisationer og sætte mangfoldighedsledelse på dagsordenen.

De mange eksempler viser, at virksomheder, der er gode til at rekruttere, fastholde og udvikle en mangfoldig og forskelligartet medarbejderstab, vil have fordele frem for andre virksomheder. Virksomhederne står i øjeblikket over for en fremtid, som indeholder såvel trusler som muligheder, og begge dele peger på en øget fokusering på en bred og mangfoldig medarbejderskare.

Virksomheder, der forstår at omstille sig til en globaliseret omverden, hvad angår kunder, medarbejdere, aktionærer, markedsandele og så videre, er med til at sætte dagsordenen for de nye markedskrav. Her kan mangfoldighedsledelse være et offensivt tiltag til at skabe sig en virksomhedsplatform, hvorfra man kan gå i dialog med eksterne såvel som interne interessenter. Fremtidens konkurrenceparameter er at kunne geare virksomheden til forskellighed. Og de virksomheder, der hurtigt formår at omstille sig til forskellighed, høster de uudnyttede markedsandele på længere sigt.

7. Litteraturliste og internetressourcer

Bøger og rapporter

Hildebrandt, Steen og Søren Brandt (2003):
Mangfoldighedsledelse. Børsens Forlag.

Kamp, Annette og Peter Hagedorn Rasmussen (2003):
Mangfoldighedsledelse – mellem vision og praksis.
Socialforskningsinstituttet 03:03.

Kamp, Annette og Peter Hagedorn Rasmussen (2002):
Mangfoldighedsledelse - et litteraturstudie om koncept, teori
og praksis. Socialforskningsinstituttet 1:2002.

Krag, Helen (2007):
Mangfoldighed, magt og minoriteter. Introduktion til minoritetsforsk-
ningens teorier. Forlaget Samfundslitteratur.

Thomsen, Margit Helle (2004):
Med kurs mod mangfoldighed? Begreber og praksis i integrationsind-
satsen. Hans Reitzels Forlag.

Thomsen, Margit Helle, Allan Hjorth og Torben Møller-Hansen (2003):
Mangfoldighed på arbejdspladsen – fra små tilløb til konkrete skridt.
Et inspirationskatalog til kommunerne. KL og KTO.

Links

Arbejdsmarkedsstyrelsen – Etnisk beskæftigelsesindsats:
www.ams.dk/sw603.asp

CABI – Center for Aktiv BeskæftigelsesIndsats:
www.cabiweb.dk

Etniske Minoriteter på Arbejdsmarkedet:
www.jobintegration.dk

Fagbevægelsens Videnscenter for Integration:
www.fvi.dk

Foreningen Nydansker:
www.foreningen-nydansker.dk

Hele familien på arbejde:
www.helefamilienpaarbejde.dk

Institut for menneskerettigheder:
www.mangfoldighed.dk

Integrationsministeriet:
www.nyidanmark.dk

Jobsamtalen.dk:
www.jobsamtalen.dk

Kommunernes Landsforening:
www.kl.dk/mangfoldighed

Ledernes Hovedorganisation:
www.lederne.dk

Personalestyrelsen:
www.perst.dk/mangfoldighed

Socialfonden: EqualMainstream:
www.equalmainstream.socialfonden.net

Find flere links på www.fokus-net.dk/mangfoldighed