

# Quick guide til mangfoldighedsledelse

[www.forskelle.dk](http://www.forskelle.dk)

For di forskellighed udfordrer og skaber innovation, værdi og vækst, hvis det ledes rigtigt, og fordi vi ellers ubevidst ansætter dem, der ligner og selv, og de mønstre vi tidligere har haft succes med, hvilket udgør barrierer for virksomhedens udvikling på længere sigt.





## Det uforløste potentiale

---

### MANGFOLDIGHED SKAL VÆRE ET FOKUS HOS LEDELSEN, OG DEN SKAL VÆRE EN DEL AF STRATEGIEN.

---

Under overskriften "Forskelle Gør Forskel" satte StepStone i 2013 fokus på mangfoldighed. Og det er et område vi slet ikke er færdige med endnu. Alle undersøgelser peger nemlig entydigt på, at virksomheder kan hente store gevinster ved at blive bedre til at sætte forskellighederne aktivt i spil og bruge den mangfoldige medarbejdersammensætning til at løfte både resultaterne og innovationen.

Mangfoldighed handler om den brede forskellighed. Det er faktorer som alder, køn, etnicitet, uddannelse, seksualitet, familiesituation og meget mere, der er med til at gøre os forskellige fra hinanden. De fleste virksomheder er i virkeligheden langt mere mangfoldige, end de tror de er, og mange arbejdsp-ladser har uden tvivl et stort uforløst potentiale i medarbejdernes mangfol-

dighed. Det er her mangfoldighedsledelse kommer ind i billedet.

Mangfoldigheden skal aktiveres og bruges i det daglige i virksomheden. Den skal være et fokus hos ledelsen, og den skal være en del af strategien. De virksomheder som arbejder aktivt med mangfoldighed allerede, kan se en positiv udvikling hvad enten vi taler bundlinje, innovation, arbejdsglæde eller produktivitet. Og det er derfor, vi mener, at mangfoldighed er noget som mange flere virksomheder – uanset størrelse – bør have fokus på.

Med denne quick guide til mangfoldighedsledelse håber vi, at vi kan sætte tankerne i gang ude i jeres virksomhed – og måske endnu vigtigere, være med til at sætte en udvikling i gang.

# Innovation, værdi og vækst <sup>+</sup>

## Mangfoldighed som ledelsesfokus

FORDI FORSKELLIGHED UDFORDRER OG SKABER INNOVATION, VÆRDI OG VÆKST, HVIS DET LEDES RIGTIGT.

... og fordi vi ellers ubevidst ansætter dem, der ligner og selv, og de mønstre vi tidligere har haft succes med, hvilket udgør barrierer for virksomhedens udvikling på længere sigt.

Læs mere om bevidst ledelse af mangfoldigheden på side 9.





FORSKELLE ER  
**STYRKER**

# Hvorfor, hvordan og hvor? <sup>+</sup>

## Grænsen for homogenitet går ved 70 %

Forskning viser, at der ved 70 % homogenitet er en grænse for, hvorvidt kompetencer og viden flyder frit og kan realiseres optimalt i hverdagen eller hæmmes af ubevidste barrierer som følge af homogenitet.

Vi er forskellige på mange måder, så mangfoldigheden eksisterer allerede i de fleste danske virksomheder i forskelligt omfang, men der findes fortsat enheder i mange virksomheder, hvor grupper og enheder har dominans over 70 % af f.eks. mænd, akademikere eller ansatte i en snæver aldersgruppe.

Læs mere, om de 70 % og den bagvedliggende forskning på side 13.

## Her skaber mangfoldigheden værdi

En række danske virksomheder har vist, hvordan de med forskellige typer af mangfoldighedsindsatser har evnet at skabe værdi, hvor andre ser udfordringer, fordi de evner at tilpasse organisationen til udviklingen. Værdien af disse effekter kan opdeles i fem primære grupper:

- Innovation og produktudvikling
- Tilfredshed hos kunder og medarbejdere
- Nye markeder og kundegrupper
- Effektiv og kvalificeret opgaveløsning
- Branding og rekruttering.

Læs mere om hvert enkelt punkt og konkrete virksomhedserfaringer på side 14.

## To primære indsattstyper

Der findes grundlæggende to typer af indsætter: Re-organisering af nuværende medarbejdere og de forskelle virksomheden allerede råder over, samt rekruttering af kompetencer, der kan supplere de ressourcer, virksomheden allerede har.

Læs mere, om hvordan de to indsætter ledes på side 16.

## Mål succes og forandring

Mangfoldighedsindsatser skaber målbar forandring. 20 virksomheder, der fra 2012 til 2014 arbejdede med mangfoldighed med hver sin forandringsindsats, kunne i gennemsnit dokumentere små positive udviklingsresultater for mangfoldigheden med reference til alder, nationalitet og uddannelse. Gruppernes gennemgående anciennitets- og homogenitetsforhold var dog rykket markant fra hhv. 76% til 59% og 70% til 64%. Fokus på mangfoldighed skaber forandring og muligheden for ny værdi.

Læs mere, om hvordan du dokumenterer og måler mangfoldigheden på side 19.

## De nødvendige redskaber og god vejledning

Siden 2000 har virksomheder og organisationer i Danmark flyttet mangfoldigheden markant. Læringen har gjort, at vi råder over metodeviden og værktøjer, der dækker de fleste behov. Se mere på bagsiden.

GRÆNSEN FOR  
HOMOGENITET GÅR VED

70%





MANGFOLDIGHED  
SOM  
**LEDELSESFOKUS**



vi som mennesker vil  
helst **omgås** folk, der  
er ligesom os

+

Stop  
Hiring  
Yourself

Flere undersøgelser viser, at vi som mennesker helst vil omgås folk, der er ligesom os. Det gælder i høj grad også på jobbet, og ifølge blandt andet det canadiske rekrutteringsbureau Clarity Recruitment har ledere, der står for at ansætte nye medarbejdere en tendens til at hyre personer med samme uddannelse, baggrund og personlighed som dem selv:

### Mangfoldighed som ledelsesfokus

"Det er et velkendt fænomen, selvom mange af os ikke kan lide at tale om det. I mange aspekter af vores liv – hvad end det drejer sig om at finde kærlighed, venner eller professionelle kontakter – har vi en tendens til at gå efter mennesker, som ligner os selv. Men det kan være problematisk at vælge venner eller kun at ansætte medarbejdere, der tænker ens." (fra artiklen "Stop Hiring Yourself")

Fænomenet er et stort problem for dem, som dermed bliver frasortet alene på grund af en anderledes eller skæv profil. Det kan være de helt overordnede ting, der ikke passer ind i virksomheden – fx en kvinde, der søger ind på en arbejdsplads med flest mænd, eller en ældre medarbejder, der søger ind i et ungt team.

*Kilde Martin Ellermann, Jobindex*

# Ud af komfortzonen

## Sådan kan du bringe forskelle aktivt i spil som leder og skabe nytænkning

- 1** Skift perspektiv, så forskelle ses som styrker i stedet for barrierer, og husk, at det også gælder dig selv som leder. Som leder er ens tankemønstre og handlinger præget af ens egen baggrund, og disse mønstre skal konfronteres med noget anderledes for at føre til nytænkning. Vær rollemodel ved at turde forlade komfortzonen og kaste dig ud i nye måder at gøre tingene på. Inviter til feedback og ideer fra andre vinkler og aktører.
- 2** Sørg for at udfordre den gode stemning, når der er meget enighed. Ledere er ofte optaget af at skabe harmoni, men når forskelle skal skabe nytænkning, må man opsøge flere synsvinkler og holdninger. Hurtig enighed kan nogle gange ses som et tegn på, at nogle synsvinkler er blevet overset.
- 3** Inviter forskellige stemmer til at bidrage og skab rammer for, at forskelle kan brydes. Fx på møder ved at bruge summemøder og tale-runder så alle bidrager. Eller ved at lade to med forskellige holdninger forberede en drøftelse, så vigtige dilemmaer i sagen bliver tydelige.
- 4** Få medarbejderne til at opsøge forskellenes potentiale ved, at de stiller sig spørgsmål som "jeg vil opsøge flere ideer til denne opgaveløsning, så hvilken kollega har nogle andre synsvinkler og holdninger, jeg kan lære af?"

*Kilder: Stepstones hjemmeside. "Samarbejde lokalt og globalt – forskelle er vitale" (Gyldendal) af Elisabeth Plum. Samt "Dansk Erhvervsavis nr.14".*



INVITER TIL  
**FEEDBACK** OG IDEER  
FRA ANDRE VINKLER  
OG AKTØRER



SØRG FOR AT UDFORDRE DEN  
GODE STEMNING, NÅR DER  
ER MEGET ENIGHED

# Grænsen for **homogenitet**

## går ved 70%

Når vi sammensætter en gruppe, så vælger vi de dygtigste kolleger, vi har til rådighed. Vi antager, at hvis alle medlemmer i en gruppe er dygtige eller måske endda de mest kompetente til indsatsen, så bliver resultatet bedst muligt. Men sådan er det desværre ikke, faktisk langt fra. Det giver ikke meget mening at sætte 8 af verdens bedste målmænd på samme fodboldhold. Der skal også andre typer af spillere til.

### Overraskende forsknings resultater

Forskningen har dokumenteret, at "Diversity triumphs ability", at det faktisk er vigtigere, at folk er forskellige, end at de er de mest kompetente til opgaven. Siden Hong & Page først kom frem med deres banebrydende forskningsresultater i 2004, er en række andre studier fulgt efter med lignende konklusioner.

Studierne har undersøgt med en række overbevisende eksperimenter af situationer, hvor to grupper konkurrerer mod hinanden om at løse komplekse opgaver bedst og hurtigst. Alle deltagere får indledningsvist målt deres individuelle kompetence-niveau, som efterfølgende er blevet kategoriseret som enten højt niveau, mellem-niveau eller lavt niveau. Herefter sammensatte forskerne grupperne på forskellig vis og lod dem konkurrere med hinanden.

Det bemærkelsesværdige var, at når den ene gruppe kun bestod af top-performere, og den anden gruppe var sammensat af højt, lavt og medium-performere, så vandt grupper der var mangfoldigt sammensat hver gang.

Grupper performance påvirkes negativt, hvis de er meget homogene. Studier viser også, at homogenitet med stor sandsynlighed påvirker både det interne og det eksterne samarbejde i gruppen negativt, ligesom det må forventes, at gruppens forudsætninger for idé-generering, budget-overholdelse, beslutningstagning og risikovillighed ligeledes vil influeres negativt. En gruppes sammensætning har derfor direkte indflydelse på samme gruppes evne til at samarbejde effektivt og innovativt.

### Det giver millioner på bundlinjen af komme under 70 %

Rengøringsvirksomheden ISS undersøgte i 2011 sammen med PwC, hvorvidt de kunne konstatere en konkret værdi af de teams, der var mangfoldigt sammensat, i forhold til ikke mangfoldige teams, der udførte samme opgaver. I rapporten "Mangfoldighed giver millioner på bundlinjen" blev det dokumenteret, at indtjeningen var 3,7 % højere i de mangfoldige teams.

Et forskningsarbejde udført af Innoversity Copenhagen sideløbende med undersøgelsen sandsynliggjorde, at hvis mere end 70% af en gruppes medlemmer tilhører samme generation, har samme uddannelsesmæssige baggrund, tilhører samme køn, eller samme anciennitet, så har gruppen en vis tendens til at blive "låst", samt at det kan have konsekvenser for gruppens samlede performance og innovation.

En undersøgelse foretaget af Lederne i 2014 dokumenterede, at hver anden leder mente at det øgede innovationen og mængden af nye ideer at have medarbejdere fra forskellige kulturer på arbejdspladsen.

# Den værdifulde uenighed

Det giver resultater på bundlinjen, når mangfoldigheden inddrages aktivt i virksomhedens arbejde og udvikling.

## Her skaber mangfoldigheden værdi

Medarbejdernes forskellige kompetencer, perspektiver og baggrunde er en kilde til inspiration, nytænkning, sammenhold og meget mere, der direkte eller indirekte kan omsættes til økonomisk værdi. Vi giver her de vigtigste argumenter for at tage mangfoldighed på arbejdspladsen alvorligt og gøre en indsats for at forløse potentialet.

## Innovation og produktudvikling

Mangfoldighed er ofte lig med forskellige indgangsvinkler og perspektiver, som kan føre til større kreativitet og nytænkning. Inddragelse af alle medarbejders særlige viden kan medvirke til udvikling af anderledes ideer. Når vi møder andre synspunkter eller perspektiver end vores egne, udfordres vi til at tænke nyt.

Muligheden for at kombinere forskellig viden kan i sidste ende danne grobund for udvikling af nye produkter eller forretningskoncepter. Endelig kan en mangfoldighed af kompetencer være en hjælp i udvikling og tilpasning af services til forskellige grupper af borgere og kunder.

Hvis mangfoldigheden skal resultere i nytænkning, er det afgørende, at forskellige kompetencer og erfaringer sættes sammen i mangfoldige teams. Desuden er det væsentligt, at I ikke lader jer afskrække af, at I er uenige.

Konfrontationen mellem forskellige meninger og synspunkter giver innovative løsninger, og derfor er uenighed værdifuld, når den bruges konstruktivt.

## Tilfredshed hos kunder og medarbejdere

Det øger kunder og brugeres tilfredshed at møde medarbejdere, der kan sætte sig ind i deres behov og ønsker. På medarbejdersiden bidrager mangfoldighed ofte til et dynamisk og berigende arbejdsmiljø, som giver tilfredse medarbejdere.

Jo mere forskellige jeres medarbejdere er, jo flere kundegrupper kan I tilgodese i jeres service, fordi I har indblik i de forskellige behov og ønsker, som I skal tilfredsstille.

Kunderne føler sig forstået og anerkendt, når de møder medarbejdere, som er dygtige til kulturmøder og kan kommunikere mangfoldigt. Leds mangfoldigheden dygtigt, øges medarbejdertilfredsheden, fordi alle oplever, at deres personlige kompetencer inddrages og værdsættes. Dermed øges sandsynligheden for at udvikle og fastholde medarbejderne på arbejdspladsen.

# Den bedste løsning = kombinationen af alles viden

Medarbejdernes personlige erfaringer og netværk bidrager med en vigtig indsigt for virksomheden.

---

## Nye markeder og kundegrupper

Mangfoldighed giver mulighed for at afspejle et bredere kundegrundlag, opnå viden om nye kundegrupper og udvide virksomhedens netværk.

Mangfoldigheden bidrager med en vigtig indsigt for virksomheder, der opererer på et internationalt marked. Kendskab til lokale markeder, myndighedskrav, kulturer, kontakter og sprog kan være afgørende for at opnå adgang til og operere på nye markeder.

Her kan medarbejdere med rødder i de relevante lande være nøglen til succes. Medarbejdere i forskellige befolkningsgrupper kan desuden være indgangen til at udvide forretningen til nye kundegrupper. Er der noget i kommunikationen eller produktionen, som gør at jeres produkter bruges af flere mænd end kvinder, unge end gamle?

Tal med jeres medarbejdere om, hvad de selv bliver påvirket af som kunder og brugere, og træk på deres personlige viden, når I optimerer forretningsstrategien. Endelig er medarbejdernes forskellige viden en mulighed for at udvikle nye produkter og strategier.

## Effektiv og kvalificeret opgaveløsning

Når opgaver er komplicerede, er der brug for en større mangfoldighed af kompetencer. Forskellighed i alder, faglighed og erfaring kan give anledning til nye arbejdsgange og introduktion af nye teknikker, som fremmer kvalitet. I kan opnå en bedre og mere effektiv opgaveløsning ved at udnytte medarbejdernes forskellige kompetencer.

Personer med forskellige uddannelser har hver sit faglige blik på en konkret opgave. Unge og gamle har forskellige kendskab til teknologi og metoder. Således kan I finde den absolut bedste løsning og mest effektive fremgangsmåde, hvis I kombinerer alles viden.

Det kræver naturligvis, at I kender jeres medarbejdere og deres kompetencer, at I giver dem de bedst mulige vilkår for at udfolde sig – blandt andet ved at sætte dem sammen i mangfoldige teams.

Husk, at I skal blive ved med at finde nye løsninger og forbedre processer, så det kan være gavnligt fra tid til anden at ryste posen og kigge på opgaver, teams og kompetencer igen. Er det stadig den bedste måde, I er organiseret på?

# Branding og rekruttering

Mangfoldighed signalerer åbenhed, ansvarlighed og samfundsbevidsthed, hvilket gør arbejdspladsen attraktiv og etablerer et positivt brand over for potentielle medarbejdere, kunder og samarbejdspartnere.

## Mangfoldighed bidrager til

...at give jer et godt navn i offentligheden. Tager I ansvar for jeres medarbejdere og rummer mange slags mennesker, har I sikret jer gode ambassadører for virksomheden. Samtidig inspirerer I andre virksomheder til at sætte pris på forskellighed og bidrager til at styrke lige muligheder for alle.

Hvis I kommunikerer de gode historier om mangfoldigheden på jeres virksomhed, giver det positiv omtale af virksomheden, som styrker kundegrundlaget og kendskabet og styrker jeres gode omdømme. Når virksomheden formår at synliggøre sin mangfoldighed, tiltrækkes en bredere talentmasse, da flere kan se sig som en del af arbejdspladsen. Dermed er mangfoldighed med til at sikre, at I også kan rekruttere nye medarbejdere i fremtiden.

Det kræver naturligvis, at I tænker mangfoldigheden ind i rekrutteringsprocessen, både når det gælder stillingsopslag, jobsamtale og ansættelse.

## To primære indsatsstyper

Oftest tænkes mangfoldighedsledelse primært som et rekrutteringsanliggende. Det er også et væsentligt fokus, men det er oftest hæmmet af, at mange virksomheder har en lav personaleomsætning.

En nemmere og motiverende løsning for mange er, at tænke i re-organisering af eksisterende medarbejdere for på den måde at aktivere mangfoldigheden.



# Overvej alternativer til de **konventionelle kanaler** for at nå nye typer af ansøgere

Vi rekrutterer bedst, når vi kombinerer fokus på kandidatens kompetencer i forhold til de opgaver, der skal løses med styrker og svagheder hos det hold, som medarbejderen skal indgå i. Vi har samlet de 10 bedste råd til støtte for nytænkning.

1

## Behovsanalyse

*Har I behov for at øge mangfoldigheden i jeres organisation? Definer krav og udfordringer på forhånd og bliv enige om indsatsen. Hvilke grupper har jeres særlige interesse?*

2

## Stillingsbeskrivelse

*Vær præcis omkring forventninger til kandidaten. Vær åben over for flere tilgange til de nødvendige kompetencer.*

3

## Kommunikationsplatform

*Overvej alternativer til de konventionelle kanaler for at nå nye typer af ansøgere.*

4

## Udvælgelse

*Kald eventuelt svage kandidater fra attraktive grupper til samtale, der kunne være et skjult potentiale. Suppler eventuelt ansøgerfeltet med ansøgere fra underrepræsenterede grupper.*

5

## Samtale

*Vær opmærksom på kulturelle koder og fordomme. Vær opmærksom på, at der er stor forskel på tradition og form i ansøgers formidling. Det er indholdet, der tæller.*

6

## Reference

*Vær opmærksom på, hvad der er kompetencevurdering, og hvad der er "kemi", hvis i kontakter tidligere arbejdsgivere. Få eventuelt hjælp til at vurdere udenlandske uddannelsespapirer.*

7

## Test

*Anvend tests med omtanke. Kultur og sprog kan have stor indflydelse på resultatet.*

8

## Beslutning

*Prøv at skub til din egen forestilling om, hvem der kan passe ind i jobbet. Undgå at ansætte en kopi af de øvrige i teamet.*

9

## Ansættelse

*Forklar og gennemgå praktiske forhold grundigt for at undgå misforståelser forårsaget af forskellige opfattelser. En kontrakt er et vigtigt dokument, og situationen kan opleves meget forskelligt.*

10

## Mentorordning

*En mentor er den bedste sikkerhed for en god introduktion til arbejdspladsen. Mange virksomheder har gode erfaringer med forskellige praksis.*

# Mangfoldighed med nytænkning af **eksisterende** arbejdskraft

I de fleste virksomheder og organisationer etableres der løbende nye grupper og enheder i forbindelse med store eller små forandringer. Oftest tænkes i de medarbejdere, der praktisk eller fagligt er relevante for opgaven, men det kan være yderst relevant at tænke i gruppens sammensætning og mulighederne for at supplere gruppen med nye vinkler.

Arlas administrerede direktør Peter Tuborgh, fastslog i november 2011 i sit månedlige nyhedsbrev for ledere, at mangfoldighed og inkludering er vigtig for Arlas fremtid. Han understregede, at Arla har en vision for sammensætningen af grupper, hvor der maksimalt må være 70 % med samme køn, nationalitet/etnicitet, uddannelsesmæssig/faglig baggrund og alder.

Ved at reducere dominansen får gruppen bedre mulighed for at udnytte de perspektiver, den viden og de kompetencer, som medarbejdere og ledere bidrager med.

(Kilde: Arlas hjemmeside)

Den tyske psykolog Kurt Lewin, som er kendt for sin omfattende forskning i, hvordan grupper fungerer og arbejder, opfandt begrebet "gruppedynamikker" for at understrege, hvor stærkt komplekse sociale og psykologiske processer påvirker enkeltpersoner i gruppesituationer. Disse gruppedynamikker påvirker i høj grad dialogen, og dermed det resultat en gruppe i en organisation kan nå frem til.

Hvis gruppens dynamik ikke bliver håndteret professionelt, er der stor sandsynlighed for, at gruppens evne til kreativitet, problemløsning, kritisk tænkning og læring bliver reduceret i en grad, så det påvirker gruppens effektivitet væsentligt.

Det resultat, gruppen kommer frem til, kan derfor blive mindre nuanceret, innovativt, eller nytænkende, end man kunne forvente ud fra gruppens potentiale. Ledere har dog ikke en nem opgave i at opsøge forskellene i organisationen. I almindelighed vil medlemmer i grupper nemlig forsøge at undgå at afvige fra de øvrige i gruppen.

Dette (ofte utilsigtede) pres i retning af konformitet gør, at der skal skabes et fundament, hvorpå forskellighed kan håndteres. Lederen kan hjælpe gruppen i dette arbejde ved at sikre klare rammer, hvor opgave, mål, roller og betingelser for at løse opgaven eksplicit bliver udforsket og diskuteret.

En afklaret gruppe med psykologisk sikkerhed, hvor gruppens medlemmer sammen udfordrer "sådan har vi altid gjort", er bedre i stand til at håndtere gruppedynamikker og kan dermed arbejde konstruktivt med den kompleksitet, mangfoldigheden byder på.

(Kilde: Ledernes hjemmeside)

## Mål jeres forandring og succes

Som med al anden forandring og ledelse er det bedre at måle og evaluere indsatserne end blot at håbe og tro, at det går godt. Derfor gælder det for alle tiltag, at der med fordel kan etableres status for start og mål samt opfølgninger for processen.

Det er forbundet med lidt vanskeligheder at måle mangfoldigheden, fordi vi traditionelt ikke opgør de identitetsmæssige karakteristika, som udgør forskelligheden. Det er der heldigvis løsninger for.

## Brug din sunde fornuft

... og et par afklarende spørgsmål. Den oftest anvendte model for opgørelse af mangfoldigheden i en gruppe eller en organisation er den personlige vurdering. Køn og alder er ikke så svært at vurdere, men handicap, etnicitet, uddannelse sammen med en række andre mulige mangfoldighedsrelaterede forskelle kan være sværere at vurdere.

Her kan med fordel indhentes lidt viden. Alligevel er dette et godt redskab med de implicite svagheder, der er, hvis mangfoldigheden skal inddrages som DNA i organisationens daglige ledelse, uden at det skal virke unødvendigt besværligt.

## Få en vurdering af organisationens mangfoldighed

HR ligger inde med svaret på en hel del af de karakteristika, som er relevante for at vurdere mangfoldigheden. Det er også HR, der kan lave en samlet vurdering af behovet for at etablere og kalibrere en samlet strategi for forandringsbehovet.

Der er ligeledes en del informationer, som HR ikke må opgøre. Det er dog muligt for HR at kontakte Danmarks statistik og få en vurdering af virksomhedens samlede cpr publikation med reference til f.eks. etnicitet.

## Pwc modellen

ISS bad Pwc konstruere en model for udregning af de økonomiske følger af mangfoldigheden i forbindelse med de undersøgelser/forskning i organisationens mangfoldighed. Denne model kan andre virksomheder lade sig inspirere af ved henvendelse til Pwc eller Phd. Susanne Justesen. Justesen har ligeledes etableret IT redskaber til dokumentation af grupper mangfoldighedssammensætning.

## Målsætninger for ny rekruttering

Personalestyrelsen har for en række statslige virksomheder valgt at opgøre mangfoldighedsindsatsen, således at der etableres målsætninger for nyrekrutteringen. Det betyder, at f.eks. politiet hvert år gør en meget dedikeret indsats i deres kontakt til unge med det mål at sikre at en aftalt procentdel af de nye rekrutter har anden etnisk baggrund.

## Målsætninger for re-grupperinger

Arla er tidligere i denne publikation nævnt for deres målrettede indsats for mangfoldigheden i grupper. Også ATP vurderer mangfoldigheden i forbindelse med nye gruppe/enheders etablering med det formål at sikre en bred opbakning og anerkendelse af mangfoldigheden i hele organisationen.

# De nødvendige redskaber og god **vejledning**

Siden 2000 har virksomheder og organisationer i Danmark arbejdet målrettet med mangfoldighed. Derfor har vi de metoder og redskaber, som dækker de udfordringer og barrierer, som nye aktører oplever, når de påbegynder eller justerer deres mangfoldighedsarbejde.

De bedste værktøjer finder du helt gratis på nettet:

**www:** foreningen-nydansker.dk

**www:** forskelle.dk

**www:** lederne.dk

**www:** personaleweb.dk

**www:** blanddigibyen.dk

**www:** mangfoldighedscharter.dk

## Kontakt os

### StepStone A/S

Islands Brygge 57  
2300 København S

T: 7225 1525  
forskelle@stepstone.dk

www.stepstone.dk

### Jobindex A/S

Holger Danskes Vej 91  
2000 Frederiksberg

T: 3832 3355  
info@jobindex.dk

www.jobindex.dk