INSTITUT FOR
MENNESKE
RETTIGHEDER

MANGFOLDIGHEDSVEJLEDNING

TIL UDVIKLING AF VISION, STRATEGI OG HANDLINGSPLAN

MANGFOLDIGHEDSVEJLEDNING

Til udvikling af vision, strategi og handlingsplan

2. oplag 2010

Institut for Menneskerettigheder 2008

Tilrettelæggelse: Susanne Nour, Tinna C. Nielsen og Signe Hinz Andersen
Redaktion: Susanne Nour (ansv.)
Design og foto: DETUSCH&LUBA
Produktion: Handy-Print A/S

Mangfoldighedsvejledning © Institut for Menneskerettigheder

Mekanisk, fotografisk eller anden form for gengivelse af
Mangfoldighedsvejledningen skal ske med fuldstændig kildeangivelse.

ISBN: 978-87-91836-89-3

Mangfoldighedsvejledningen er støttet af EU og Integrationsministeriets mangfoldighedsprogram.

Indhold

4 Mangfoldighedsvejledning til udvikling af vision, strategi og handlingsplan

6 Trin 1: Ledelsesprioritering og placering af ansvar

6 Trin 2: Inddrag medarbejdere

7 Trin 3: Gør status

8 Trin 4: Vision og strategi

9 Trin 5: Ligebehandlings- og mangfoldighedspolitik

10 Trin 6: Handlingsplan

14 Trin 7: Implementering

16 Trin 8: Opfølgning

Mangfoldighedsvejledning til udvikling af vision, strategi og handlingsplan

Denne vejledning henvender sig til offentlige og private virksomheder i alle brancher og størrelser. Det er en vejledning til jer, der ønsker at arbejde med mangfoldighed og ligebehandling i jeres organisation, og som ønsker en trin for trin vejledning til at komme i gang.

Vejledningen tager udgangspunkt i Institut for Menneskerettigheders tilgang til mangfoldighedsledelse. Det er en rettigheds- og ressourcebaseret tilgang. Kort fortalt vil det sige, at formålet er at sikre ligebehandling i arbejdslivet og gøre mangfoldighed til en ressource. Rettighedstilgangen er baseret på lovgivningens krav til ligebehandling. Samtidig viser erfaringer, at arbejder man bevidst med at nedbryde barrierer og forhindre diskrimination i sin virksomhed, får man mere tilfredse medarbejdere – ligesom nye og måske oversete ressourcer dukker op. Ressourcetilgangen handler om at se og drage nytte af forskelle som en ressource og et aktiv for virksomheden.

Dansk anti-diskriminationslovgivning på arbejdsmarkedet* omfatter følgende diskriminationsgrunde: Køn, race, hudfarve, etnisk oprindelse, seksuel orientering, national og social oprindelse, alder, tro eller religion, handicap og politisk anskuelse. Formålet med loven er at sikre, at ingen stilles ringere end andre i en tilsvarende situation alene på grund af en eller flere af diskriminationsgrundene. Alle mennesker har ret til ligebehandling.

Mangfoldighedsbegrebet omfatter diskriminationsgrundene, men også andre forskelle såsom uddannelse, erhvervserfaring og i bred forstand kompetencer og viden. Mangfoldighed er både de synlige og usynlige forskelle mellem mennesker. Mangfoldighedsbegrebet omfatter alle; minoritet som majoritet, alle har et køn, en alder, alle kan pådrage sig et handicap etc. Forskellene gør, at alle mennesker har forskellige forudsætninger for at varetage et job og forskellige behov, der skal tages hensyn til på en arbejdsplads.

Mangfoldighedsvejledningen bygger således på det juridiske fundament og giver forslag til, hvordan man som virksomhed dels kan sikre sig mod diskrimination, dels kan iværksætte proaktive og frivillige tiltag, for at sætte mangfoldighed i spil som en ressource for virksomheden.

Denne vejledning indeholder gode råd og anbefalinger til udvikling af vision, strategi og handlingsplaner. I finder således støtte til at:

- *Tænke ligebehandling og mangfoldighed ind i jeres vision.*
- *Gøre mangfoldighed til en del af jeres strategi og forretningsførelse.*
- *Udvikle en ligebehandlings- og mangfoldighedspolitik.*
- *Udarbejde handlingsplaner, der integrerer ligebehandling og mangfoldighed i virksomhedens praksis indenfor rekruttering og ansættelse, arbejdsmiljø, fastholdelse, udvikling og adgang til nye markeder og samarbejdspartnere.*
- *Forankre mangfoldighedsarbejdet.*

**Forbuddet mod diskrimination på arbejdsmarkedet er beskrevet i 'Lov om forbud mod forskelsbehandling på arbejdsmarkedet mv.'; 'Lov om ligestilling af kvinder og mænd'; 'Lov om ligebehandling med hensyn til beskæftigelse mv.' og 'Lov om lige løn til mænd og kvinder'. Forbuddet gælder for både offentlige og private arbejdspladser. Forbuddet gælder i ansættelsessituationen, under ansættelse og i forbindelse med afskedigelse.*

Mangfoldighedsledelse
Mangfoldighedsledelse er en strategisk ledelsesindsats for at skabe en inkluderende organisation, hvor der er lige muligheder for alle ansøgere, medarbejdere og ledere, og hvor der sigtes målrettet på at sætte medarbejdernes forskelligheder i spil. Målet er, at forskellighed både anerkendes og anvendes internt i organisationen fx i forbindelse med opgave håndtering og organisationsudvikling og eksternt i relation til kunder, borgere, marked mm.

Fordele ved ligebehandling og mangfoldighed
Det at drive din virksomhed efter ligebehandlings- og mangfoldighedsprincipper betyder flere fordele:

- *Øget tiltrækningskraft i forhold til de bedste talenter uanset baggrund og dermed en større rekrutteringsbase*
- *Fastholdelse af dygtige medarbejdere og dermed færre ressourcemæssige omkostninger og forstyrrelser ved nyansættelser*
- *Større gavn af nye idéer, talenter, kompetencer og perspektiver i en mangfoldig medarbejderstab*
- *Styrket innovationspotentiale og forretningsmæssig udvikling*
- *Øget trivsel blandt medarbejderne i et positivt arbejdsmiljø, hvor den enkelte føler sig respekteret og værdsat*
- *Mindre sygefravær*
- *Større incitament til at medarbejdere yder deres bedste*
- *Lettere adgang til nye markeder og kundesegmenter og/eller borgergrupper*
- *Anerkendelse og positivt omdømme som en god arbejdsgiver*
- *Gode relationer mellem virksomheden og lokalsamfundet*
- *Øget sandsynlighed for at virksomheden kan vinde kontrakter hos det offentlige*
- *Mindre risiko for diskrimination og deraf følgende konflikter, og dermed sparede penge - og tidsmæssige ressourcer til løsning af eventuelle uoverensstemmelser*
- *At lovgivningen overholdes*
- *At virksomheden er bedre rustet til forandringer*

Som listen viser, er der mange grunde til at komme i gang. Ledere i såvel store som mindre og mellemstore virksomheder ved, at konkurrencen kræver, at man er parat til at imødekomme nye muligheder. Med ændringerne på det danske arbejdsmarked og det potentiale, der ligger i at operere udenfor landets grænser, har ligebehandling og mangfoldighed aldrig været vigtigere end nu.

Ligebehandling og mangfoldighed trin for trin
Det at arbejde med ligebehandling og mangfoldighed i praksis kræver en bevidst indsats for at prøve noget nyt. Når man bevæger sig ud i det ukendte, er det vigtigt at have en strategi for at fokusere og guide indsatsen. En samlet strategi hjælper også jeres virksomhed til at få mest muligt ud af den tid og de ressourcer, der investeres i processen. Denne mangfoldighedsvejledning består af en trin for trin proces, som kan hjælpe jer i udviklingen og udmøntningen af en strategi for ligebehandling og mangfoldighed.

Processen består af følgende 8 trin:

Trin 1: Ledelsesprioritering og placering af ansvar
Trin 2: Inddrag medarbejderne
Trin 3: Gør status
Trin 4: Vision og strategi
Trin 5: Ligebehandlings- og mangfoldighedspolitik
Trin 6: Handlingsplan
Trin 7: Implementering
Trin 8: Opfølgning

Trin 1:
Ledelsesprioritering og placering af ansvar

Forudsætningen for at skabe resultater med ligebehandling og mangfoldighed er, at den øverste ledelse prioriterer indsatsen. Tilsvarende viser erfaringer fra danske og udenlandske organisationer, at arbejdet med mangfoldighed giver de største resultater, når mangfoldighed er en integreret del af forretningsstrategien. Forudsætningen for fremdrift i en mangfoldighedsindsats er at udpege en mangfoldighedsansvarlig eller nedsætte en arbejdsgruppe, hvis rolle er at:

- *Sikre et konstant og strategisk fokus på ligebehandling og mangfoldighed.*
- *Sikre at ligebehandling og mangfoldighed indarbejdes i alle forretnings-, ledelses- og HR- politikker, procedurer og praksis.*
- *Rådgive og vejlede direktionen og øvrige ledere.*
- *Sørge for mangfoldighedstræning.*
- *Etablere eksterne relationer/netværk bl.a. med andre organisationer, der har en indsats for mangfoldighed.*
- *Kommunikere indsatsen ud til medarbejderne, samarbejdspartnere, kunder etc.*

Trin 2:
Inddrag medarbejderne

Inddrag medarbejderne fra starten. Medarbejdernes forståelse af at ligebehandling og mangfoldighed angår alle og er alles fælles ansvar, er nemlig afgørende. Medarbejderinddragelse kan være med til at sikre:

- *Ejerskab, fordi de har haft mulighed for at påvirke strategien og handlingsplanerne.*
- *Tillid, fordi processen er gennemsigtig.*
- *Adgang til flere idéer og perspektiver.*
- *Sparring og feedback på forslag.*
- *Bedre forståelse af hensigten med indsatsen.*
- *Mindre modstand mod forandringer.*

Det er derfor en god idé at tænke i medarbejderinddragelse i alle faser af arbejdet. Undlades dette, øges risikoen for frustrationer, mistillid og i værste tilfælde direkte modstand fra medarbejderne.

Kommunikation er afgørende for at skabe klarhed om processen og overblik over indsatsen. Kommuniker derfor fra starten og løbende i hele processen intentionerne med indsatsen, hvad der kommer til at ske og resultaterne. Det er gennem indsigt og viden, at medarbejderne får en forståelse af og for mangfoldighed. Overvej de forskellige kommunikationsveje nøje, da de kan spænde fra introduktionsfolder, personalehåndbog, ligebehandlings- og mangfoldighedspolitik, løbende personale- eller gå-hjem møder, nyhedsbreve, intranet og hjemmeside til dialog- og temadage.

Holdningsbearbejdning er et vigtigt element i udviklingen af en mangfoldig og inkluderende organisation. Der vil typisk være behov for at arbejde med øget bevidsthed om fordomme og de mekanismer, der fører til diskrimination. Og ikke mindst, hvordan eventuel diskrimination modvirkes.

Få vejledning til medarbejderinddragelse og til mangfoldighedsledelse i Mangfoldighedshjulet, som er Institut for Menneskerettigheders værktøjskasse med ledelsesredskaber til mangfoldighedsledelse. Læs mere om Mangfoldighedshjulet på mangfoldighed.dk.

Trin 3:
Gør status

Enhver form for holdbar forandring begynder med at kigge indad. For at kunne udvikle en strategi, som er realiserbar, og opsætte mål og udarbejde en handlingsplan for arbejdet med mangfoldighed, er det afgørende at gøre status for, hvor din virksomhed/organisation står her og nu i forhold til ligebehandling og mangfoldighed.
En arbejdspladsanalyse er fundamentet for jeres virksomheds mangfoldighedsstrategi, fordi den gør det muligt at målrette indsatsen i forhold til eksisterende og potentielle barrierer og muligheder. Udvikling af en inkluderende arbejdspladskultur forudsætter ligeledes kendskab til de værdier og normer, der præger medarbejdernes interaktion i dagligdagen.

Nedenfor præsenteres to redskaber, I kan bruge i denne sammenhæng:

- *Ligebehandlingslovtjek*
- *Mangfoldighedsanalyse*

3.1 Ligebehandlingslovtjek
Ligebehandlingslovtjekket er udarbejdet som en tjekliste, der gennemgår de krav, som stilles i lige behandlingslovgivningen ved rekruttering, under ansættelsen og ved afskedigelsen af en
medarbejder. Det er målrettet til virksomhedens ledelse, personaleafdeling og HR-medarbejdere, men kan også bruges som information til samarbejdsudvalg, som debatoplæg og til uddannelsesmæssige tiltag. Der gælder de samme regler for offentlige og private virksomheder. Derfor er Ligebehandlingslovtjekket et vigtigt værktøj til alle virksomheder.

"Ligebehandlingslovtjekket – sikrer I jeres ansatte mod diskrimination?" er gratis og kan hentes eller bestilles hos Institut for Menneskerettigheder eller downloades på mangfoldighed.dk.

3.2 Mangfoldighedsanalyse
En mangfoldighedsanalyse har til formål at kortlægge udfordringer og potentialer i forhold til ligebehandling og mangfoldighed i jeres organisation eller virksomhed. Analysens fokus kan variere alt efter virksomhedens situation, behov og vision. En mangfoldighedsanalyse er en antropologisk undersøgelse, der udføres af IMR i virksomheden. Formålet er at finde frem til, hvordan mangfoldighed kan anvendes som strategisk parameter i den enkelte virksomhed. Analysen danner således grundlag for det videre arbejde med mangfoldighed. På baggrund af analysen giver IMR anbefalinger til, hvordan indsatsen i den enkelte virksomhed eller organisation kan målrettes. IMR kan også tilrettelægge mangfoldighedstræning for ledere med udgangspunkt i analysen.

Mangfoldighedsanalysen kan:

- *Give indsigt i eventuelle barrierer og særlige udfordringer for mangfoldighedsarbejdet.*
- *Bruges som et redskab til selvevaluering, der kan gøre det videre arbejde med mangfoldighed mere målrettet.*
- *Give ledelsen større kendskab til medarbejdergruppen og arbejdspladskulturen.*

Du er velkommen til at kontakte IMR for at høre mere om Mangfoldighedsanalysen.

Overblik
I har nu skabt fundamentet for en ligebehandlings- og mangfoldighedsindsats og fået svar på følgende spørgsmål:

- Overholder virksomheden anti-diskriminationslovgivningen?
- Hvor står vi, i forhold til ligebehandling og inklusion?
- Hvor er der barrierer for inklusion og mangfoldighed?
- Hvor er der uudnyttede potentialer og udviklingsmuligheder?

I har nu fået engageret ledelsen og medarbejderne til at bidrage til mangfoldighedsindsatsen, og I har fået indsigt i status quo og er klar over, hvor nogle af udfordringerne ligger. I har også identificeret nogle af de positive elementer og muligheder, der kan bygges videre på. Næste fase er at bruge denne viden til at udarbejde en vision, strategi og politik.

Trin 4
Vision og strategi

Næste trin i en mangfoldighedsproces er at afklare, hvad der er jeres motivation for at arbejde med mangfoldighed. Det vil sige, hvad ønsker I at opnå? Det er vigtigt, fordi I her finder udgangspunktet for jeres vision, strategi og prioritering af indsatser. Og her er det vigtigt, at I definerer en fælles forståelse af mangfoldighed og diskuterer, hvad mangfoldigheden skal bruges til i jeres virksomhed.

Et godt råd er – udover at arbejde med de nævnte diskriminationsgrunde – også at inddrage forskelle som fx uddannelse, faglighed, erfaringer og hvad der i øvrigt kan være af betydningsfulde forskelle på netop jeres arbejdsplads i jeres forståelse af mangfoldighed. Ofte konnoterer mangfoldighed til etnisk mangfoldighed, men det er vigtigt, at tænke begrebet bredt, så I kan bruge gode erfaringer fra fx arbejdet med ligebehandling uanset køn og etnisk baggrund i arbejdet med andre diskriminationsgrunde. Overvej om den mangfoldighed, der allerede er til stede i organisationen, bruges optimalt. Overvej også om I gennem øget mangfoldighed kan udvide jeres kompetencer, fremme kreativitet og innovation, kan udvide rekrutteringsgrundlaget og om der er mulighed for, at I med øget mangfoldighed i jeres medarbejderstab bedre kan imødekomme forventninger og behov hos jeres kunder, klienter eller borgere.

Det handler om at forholde sig til og træffe beslutninger om følgende:

- *Hvorfor vil vi gerne have mangfoldighed her hos os?*
- *Hvilken mangfoldighed vil vi gerne have?*
- *Hvilke værdier ser vi i denne mangfoldighed?*
- *Hvordan sætter vi mangfoldigheden i spil?*

Et vigtigt skridt i udviklingen af en mangfoldighedsstrategi er at danne sig et overblik over de styrker, trusler, svagheder og muligheder, som virksomheden står overfor. Det er umuligt at planlægge, hvor I skal hen, hvis I ikke ved, hvor I står. I den forbindelse kan I benytte Ligebehandlingslovtjekket: Sikrer I jeres ansatte mod diskrimination? til at danne jer et overblik over, om I lever op til lovgivningens krav til ligebehandling, og evt. få foretaget en kortlægning af jeres barrierer og muligheder for ligebehandling og mangfoldighed som beskrevet i Trin 3.

Spørgsmålene nedenfor kan hjælpe jer med at afklare, hvad mangfoldighed kan gøre for jeres virksomhed:

- *Hvad er det, der gør virksomheden stærk? Hvad er dens svage punkter?*
- *Hvilke udfordringer er dukket op for nylig?*
- *Får vi mest muligt ud af vores ledelse og stab? Har vi den rette blanding af kompetencer og erfaringer til at kunne opfylde såvel operationelle krav som markedskrav?*
- *Hvordan ser vores marked ud, hvad er der af tendenser og hvordan kommer det til at se ud i fremtiden?*
- *Hvor mangfoldigt er markedet? Bliver det mere eller mindre mangfoldigt med demografiske, teknologiske og livsstilsmæssige ændringer? Reagerer vi på disse forandringer?*
- *Hvordan etableres en større og mere mangfoldig kundebase, og hvordan reagerer vi på kundernes tilbagemeldinger?*
- *Hvor mangfoldig er arbejdsstyrken hvad angår køn, etnicitet, alder, religion, seksuel orientering og handicap? Afspejles det på vores arbejdsplads˙ og i vores lokale kontakter?*
- *Har vi den personalesammensætning, vi ønsker, eller har vi svært ved at få kvalificerede ansøgere?*
- *Sørger vi for at nyttiggøre de kompetencer, den erfaring og viden mv. der allerede er til stede i virksomheden? Er vores medarbejdere tilfredse? Er vi gode til at fastholde kompetente medarbejdere?*

Vision
På baggrund af disse overvejelser kan I begynde at udarbejde en vision. I visionen beskriver I den arbejdsplads, I ønsker at være. Definer de milepæle, som I vil måles på, og som viser jer, at I har taget endnu et skridt i retning mod at virkeliggøre visionen.

Strategi
Med udgangspunkt i visionen udformer I jeres ligebehandlings- og mangfoldighedsstrategi. Strategien beskriver, hvordan I vil gøre jeres vision til virkelighed. Det er vigtigt, at I formulerer konkrete mål – kortsigtede såvel som langsigtede - som I kan pejle efter. Husk altid at definere delmål eller indikatorer for hvert mål, som gør det muligt at overskue processen og holde motivationen oppe. Arbejdet med ligebehandling- og mangfoldighed er en langstrakt proces, som kan være svær at måle på kort sigt, og derfor er det vigtigt at gøre sig klart hvilke indikatorer, der skal benyttes for at evaluere effekten af indsatserne over tid.
Ligebehandlings- og mangfoldighedsstrategien kan dels handle om, hvordan I vil sikre alle lige muligheder og hvad I vil gøre for at tiltrække og fastholde mangfoldighed, dels handle om, hvad I vil gøre for at håndtere og anvende mangfoldigheden i hverdagen på arbejdspladsen så den bliver et potentiale - og ikke et problem - for jeres organisation og arbejde.

Trin 5
Ligebehandlings- og mangfoldighedspolitik

En ligebehandlingspolitik er mangfoldighedens grundlov. Den er grundlaget, der skal sikre ligebehandling og skabe en mangfoldig og inkluderende organisation. Ligebehandlings- og mangfoldighedspolitikken indeholder således information om, hvordan I sikrer lige muligheder for alle, og hvordan jeres medarbejderes forskelligheder skal håndteres på jeres arbejdsplads. Nogle virksomheder vælger at indarbejde deres politik som et særligt afsnit i personalehåndbogen. Andre udarbejder konkrete retningslinjer for ligebehandling, som alle ledere får uddelt. En ligebehandlings- og mangfoldighedspolitik kan være en separat politik eller den kan være indarbejdet i den generelle personalepolitik.
Det afgørende er, at politikken ikke er et skuffedokument, men bliver brugt og praktiseret i hverdagen.

Hvad er en ligebehandlings- og mangfoldighedspolitik?
En ligebehandlings- og mangfoldighedspolitik er en erklæring om, hvorfor og hvordan virksomheden vil fremme mangfoldighed og sikre ligebehandling af alle uanset køn, handicap, alder, race, hudfarve, religion eller tro, politisk anskuelse, seksuel orientering, eller national, social eller etnisk oprindelse. Politikken skal kort og klart kommunikere, hvilke grupper der er beskyttet, og hvilke ansættelsesforhold der er dækket.
Politikken skal have fokus på mangfoldighed og ligebehandling i hele ansættelsesperioden, dvs. fra ansættelse, optræning, videreuddannelse, barsel, seniorordning til aftrædelse. Og den skal inddrage det perspektiv, at medarbejderen gennemgår forskellige livssituationer eller livsfaser og derved har forskellige behov i løbet af ansættelsesperioden.

Lovgivningen stiller ikke krav til, at danske virksomheder har en ligebehandlings- og mangfoldighedspolitik, som det er tilfældet i andre lande. Politikken er derfor noget, man frivilligt kan udarbejde for at sikre, at medarbejderne er afklarede om virksomhedens holdning og værdisæt på området, hvad der forventes af den enkelte, og hvilken procedure der træder i værk, hvis en medarbejder rapporterer om oplevet diskrimination. En ligebehandlings- og

**Data på medarbejdersammensætning skal indhentes og fremstilles anonymt. I forhold til race og etnicitet, se fx folderen "CPR-opgørelse af medarbejderstabens oprindelse", der er udarbejdet af Institut for Menneskerettigheder og Beskæftigelsesministeriet. Link til gratis elektronisk version af folderen: www.bm.dk/graphics/Dokumenter/Udgivelser/Danske%20udgivelser/2005/CPR/CPR_dec_2005.pdf*

mangfoldighedspolitik kan således være med til at skabe tillid blandt nuværende og kommende medarbejdere til, at virksomheden tager ligebehandling alvorligt og ønsker, at der skal være plads til mangfoldighed.

Politikken skal være kort og præcis og bør indeholde følgende informationer:

- *Formålet med politikken.*
- *En oversigt over hvilke diskriminationsgrunde og forskelle, der er dækket af politikken, og hvordan I forstår mangfoldighed.*
- *En oversigt over de områder i virksomhedens praksis og procedurer, der er dækket af politikken, fx rekruttering, medarbejderudvikling, træning og kurser, marketing, service og kunderelationer mv.*
- *Retningslinjer i forbindelse med oplevet diskrimination eller chikane.*
- *Hvem der er ansvarlig for, at politikken bliver til praksis. I mindre og mellemstore virksomheder bør det være ejeren eller den øverste leder. I større virksomheder kan det være personalechefen eller en særligt udpeget mangfoldighedsansvarlig.*
- *Hvordan politikken skal operationaliseres og målsætningerne opnås.*
- *Hvordan I/du vil håndhæve politikken.*
- *Hvordan politikken formidles, fx ved at der udleveres en kopi til alle medarbejdere og ansøgere, at intranettet anvendes mv.*

Inddrag gerne medarbejdere i udviklingen af politikken ved fx at invitere repræsentanter fra forskellige grupper/identiteter på arbejdspladsen til at bidrage med perspektiver.

Overblik
Efter at have gennemgået trin 4 og 5 har I nu et klart billede af, hvad mangfoldighed kan gøre for jeres organisation, og hvad I skal arbejde strategisk med de næste år frem.

Næste fase er derfor at overveje hvilke redskaber, der skal bruges, og hvilke initiativer der skal igangsættes for at forankre virksomhedens ligebehandlings- og mangfoldighedsindsats i hele organisationen.

Trin 6
Handlingsplan

Når I har en vision, klare mål, en strategi og en udarbejdet politik, kan I, ved at følge de næste trin her i Mangfoldighedsvejledningen, begynde at blive mere handlingsorienterede og udforme en handlingsplan for, hvad I konkret vil gøre og hvornår. I den sammenhæng er prioritering afgørende.

Hvad er vigtigst her og nu? Vil I fokusere på rekruttering eller fastholdelse, og vil I starte med at kigge på køn, alder, etnicitet, uddannelsesbaggrund eller...? Det kan være svært at gøre alt på én gang og mange har kun begrænsede ressourcer til indsatsen. Derfor vælger mange virksomheder fx at sige, at de næste to eller tre år har vi et specifikt fokus på at øge den etniske repræsentation, forbedret tilgængelighed for personer med funktionsnedsættelser eller repræsentationen af kvinder i ledelsen.

Træk også på andre virksomheders erfaringer med mangfoldighed for at få inspiration til, hvordan mangfoldighed kan gavne jeres virksomhed. I kan læse om andre virksomheders praksiseksempler på IMRs hjemmesider: miapris.dk og diversitylab.dk

Jeres handlingsplan er en oversigt over de aktiviteter og tiltag, der skal gennemføres over en periode på fx tre år. Der er mange fordele ved at lave en langsigtet handlingsplan for dermed at fastholde et fokus på området. Erfaringer fra virksomheder viser, at det tager mange år at forankre ligebehandling og mangfoldighed som en naturlig del af en organisations virke.

På de næste sider er en liste over elementer, der med fordel kan indgå i en handlingsplan. Listen kan benyttes til at danne et overblik over status quo og den videre proces i jeres organisation. Det er vigtigt for den videre proces, at der i forbindelse med udarbejdelsen af en handlingsplan opnås enighed og skabes ejerskab hos hele ledelsen om hensigt såvel som metoder og opgavedeling.

Efterfølgende gennemgås en række tiltag, der kan overvejes i forbindelse med hhv. rekruttering og ansættelse, arbejdsmiljø, fastholdelse og udvikling samt i forhold til at anvende mangfoldigheden internt såvel som i forhold til marked, kunder og borgere.

6.1 Rekruttering og ansættelse

Udfordringen i forhold til mangfoldig rekruttering og ansættelse er at gøre op med vanetænkning og undgå at basere beslutninger udelukkende på egne præferencer og 'mavefornemmelser'. De har selvfølgelig en betydning i den samlede vurdering, men det er vigtigt at formalisere ansættelsesprocedurerne, så man undgår fejlrekruttering eller diskrimination.

Når der skal ansættes nye medarbejdere, er det vigtigt at være opmærksom på stereotype forestillinger, fordomme og eventuelt uhensigtsmæssige ansættelsesprocedurer. En rekrutteringsproces indebærer altid en bedømmelse af de mennesker, der søger en ledig stilling, og derfor er det vigtigt, at man bestræber sig på at gøre denne bedømmelse så professionel og saglig som mulig og ikke udsætter ansøgerne for usaglige og tilfældige krav, der utilsigtet stiller dem i en ringere position end andre.

Følgende tiltag kan overvejes i udarbejdelsen af en effektiv og målrettet handlingsplan for mangfoldig rekruttering:

- *Formuler retningslinjer for en rekrutteringsproces, der både tager hensyn til lovgivningen og fremmer mangfoldigheden.*
- *Nedsæt mangfoldige ansættelsesudvalg eller hvis I ikke bruger udvalg, så inviter forskellige medarbejdere/ ledere med i processen med at udforme stillingsopslag - og til samtalerne for at sikre, at kandidaterne bliver vurderet med forskellige øjne.*
- *Afklar de kompetencer, den viden og erfaring, der skal til for at opfylde virksomhedens behov og formuler disse i stillingsannoncen. Overvej altid om der er forskellige måder, hvorpå jobbet kan udføres tilfredsstillende, så I ikke begrænser ansøgerskaren. Vær også opmærksom på, at de krav til kvalifikationer, I opstiller i stillingsopslaget, er nødvendige krav, for at jobbet kan udføres.*
- *Tjek hvorvidt stillingsbeskrivelsen virker ekskluderende pga. køn, etnicitet, religion, alder, seksuel orientering eller handicap. Eksempelvis kan sprogbrugen i en stillingsannonce afholde potentielle kandidater fra at søge stillingen. Sørg for at fjerne ekskluderende og diskriminerende elementer.*
- *Sørg for at opfordre alle til at søge stillingen uanset køn, etnicitet, alder, religion, seksuel orientering og handicap.*
- *Opstil udelukkende nødvendige og saglige kriterier for udvælgelsen af kandidater til både samtalen og selve stillingen.*
- *Undersøg om eventuelle standardiserede tests, der benyttes i udvælgelsesprocessen, stiller alle lige. Kan der eksempelvis være ansøgere, som ikke har forudsætningerne for at svare på spørgsmålene, fordi de har en anden kulturel baggrund?*
- *Brug en interviewguide ved jobsamtaler for at sikre alle lige muligheder for at præsentere kompetencer.*
- *Sørg for at alle ledere og medarbejdere, der er med til at udføre en jobsamtale, er blevet undervist i at interviewe personer med forskellige baggrunde, så de er opmærksomme på egne fordomme og fastlåste antagelser, og så de ikke utilsigtet diskriminerer gennem deres spørgsmål.*

Fordele ved disse tiltag:

- *Øget evne til at tiltrække og rekruttere de bedste medarbejdere.*
- *Overholdelse af lovgivningen.*
- *Bedre match mellem virksomhedens behov, jobfunktioner og medarbejderprofiler.*
- *Kan forhindre utilsigtet frasortering af kvalificerede kandidater.*
- *Kan tilføre virksomheden utraditionelle profiler.*
- *Kan medføre bedre fastholdelse og innovation.*

6.2 Arbejdsmiljø

Et godt sted at starte med at fokusere på ligebehandling og mangfoldighed er i medarbejderens daglige arbejdsliv, fx hvad angår trivsel og et godt og trygt arbejdsmiljø. Det er vigtigt at være opmærksom på, at medarbejdere ikke bliver udelukket eller oplever, at de bliver holdt uden for, fordi de adskiller sig fra flertallet. Der kan på en arbejdsplads være strukturelle eller kulturelle forhold, der gør enkelte eller hele grupper af medarbejdere utrygge, eller som ligefrem krænker deres rettigheder. Og det går ud over produktiviteten. Florerer der fx åbenlyse fordomme blandt de ansatte om homoseksuelle, bør man som leder tage aktive skridt til at sikre, at homoseksuelle medarbejdere ikke føler sig chikaneret eller diskrimineret. Et dårligt psykisk arbejdsmiljø kan fx også opstå af dårlige barselsvilkår for nybagte fædre eller forventninger om, at mænd prioriterer deres karriere frem for familien.

Det at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø kan utilsigtet blive nedprioriteret, selv om mange undersøgelser viser, at kvaliteten af arbejdsmiljø og præstation hænger nøje sammen. Noget så omkostningsfrit som åbne kommunikationsbaner er tit vejen til et bedre arbejdsmiljø og større medarbejder- og kundetilfredshed. Og kommunikation er endnu vigtigere, når en organisation vil sikre ligebehandling og være mangfoldig, fordi det ikke kan antages, at alle i en mangfoldig medarbejderskare eller kundegruppe har de samme forudsætninger for at forstå det, der bliver kommunikeret.

Følgende tiltag kan overvejes i udarbejdelsen af en effektiv og målrettet handlingsplan for arbejdsmiljø:

- *Sørg for at medarbejderne kender til virksomhedens holdning til ligebehandling og mangfoldighed og får information om, hvordan mangfoldighed og ligebehandling er kædet sammen med virksomhedens vækst og medarbejdernes trivsel.*
- *Formuler konkrete spilleregler for håndtering af diskrimination og anden krænkende adfærd, så alle ledere og medarbejdere ved, hvordan de skal forholde sig til det.*
- *Træn ledere i mangfoldighedsledelse, herunder også håndtering af misforståelser og konflikter, der relaterer sig til forskelle blandt medarbejderne.*
- *Giv personalepolitikken et eftersyn – sikrer den lige muligheder for alle?*
- *Udarbejd fælles spilleregler for samarbejdet, rolledeling, omgangstone mv.*
- *Skab rum til både formel og uformel kommunikation og videndeling: Afhold regelmæssige møder – enten med et forretningsmæssigt eller socialt fokus.*
- *Tillad og tilskynd medarbejdere til at komme med forslag – anonymt hvis nødvendigt – på skrift eller mundtligt (fx via en opslagtavle eller idé-kasse).*
- *Gennemgå og revider regelmæssigt alle HR-procedurer for at sikre, at de ikke er diskriminerende.*
- *Skab mulighed for etablering af interne netværksgrupper, fx minoritetsnetværk.*
- *Værdsæt og anerkend mangfoldighed hver gang det er muligt.*
- *Tag højde for forskellige religiøse helligdage og traditioner i planlægningen af arbejdet.*
- *Sørg for forskellige valgmuligheder af mad og drikke i kantinen og ved sociale arrangementer, så ingen føler sig ekskluderet, fordi de ikke drikker alkohol eller spiser kød.*
- *Sørg for fleksibilitet i arbejdstid, arbejdsudførelse, arbejdsstation, mødetider mv.*

Fordele ved disse tiltag:

- *Et godt psykisk arbejdsmiljø.*
- *Udvikling af stærke, interne kommunikationssystemer.*
- *Styrkelse af evnen til at sætte arbejdspladsens mangfoldighed af idéer, viden og perspektiver i spil.*
- *Forøgelse af medarbejdernes loyalitet, engagement og trivsel.*
- *Fremme åben kommunikation af idéer, viden, informationer og løsninger.*
- *Sikring af fælles spilleregler og et fælles fundament for samarbejdet.*
- *Håndtering af konflikter inden de bliver ødelæggende.*

6.3 Fastholdelse og udvikling

Fastholdelse og udvikling er en central udfordring, når man arbejder med ligebehandling og mangfoldighed. Fastholdelse handler om at bevare medarbejdernes forskelligheder og nyttiggøre dem, og det handler om at fastholde talenter i deres karriereforløb og sikre alle lige muligheder for forfremmelse. Det forudsætter en aktiv indsats at undgå,

at medarbejdere fra fx minoritetsgrupper forlader virksomheden, fordi de ikke føler sig værdsat og derfor bekymrer sig om fremtidsperspektiverne. Det handler også om at undgå, at nogle medarbejderes produktivitet falder, fordi de oplever at have - eller rent faktisk har – begrænsede muligheder for at bidrage og udvikle sig. Forudsætningen for at kunne holde på kvalificerede og dygtige medarbejdere er, at de føler sig værdsat, har mulighed for at udvikle sig og ikke diskrimineres.

Følgende tiltag kan overvejes i udarbejdelsen af en effektiv og målrettet handlingsplan for fastholdelse og udvikling:

- *Formuler og gennemfør en ligebehandlings- og mangfoldighedspolitik, der dækker alle diskriminationsgrunde samt ansættelsesvilkårene gennem hele ansættelsesforholdet, fra rekruttering, forfremmelse, anden intern rokering, kompetenceudvikling til afskedigelse.*
- *Spørg medarbejderne selv, hvilke behov og ønsker de har til arbejdspladsen, fx ved medarbejderudviklingssamtaler.*
- *Sørg for at give medarbejderne mulighed for løbende at give udtryk for behov og komme med nye idéer, fx ved etablering af en åben-dør praksis.*
- *Etabler mentorordninger målrettet grupper, der er underrepræsenteret i ledelsen.*
- *Opfodr medarbejderne til at være mentorer for hinanden eller for nyansatte.*
- *Etabler en omvendt mentorordning, hvorigennem ledere kan lære fra medarbejdere, der er forskellige fra dem selv, fx unge medarbejdere eller medarbejdere med en anden etnisk baggrund end dem selv eller af det modsatte køn.*
- *Tilskynd medarbejderne til at komme med forslag til alternative måder at gribe arbejdsopgaver an på.*
- *Sørg for at eventuelle talentprogrammer har fokus på mangfoldighed og skærp ledernes opmærksomhed på talenter med minoritetsbaggrund.*
- *Tjek alle udvælgelseskriterier for forfremmelse for at sikre, at de ikke er diskriminerende.*
- *Afklar definitionen på talent, så alle ledere og medarbejdere ved, hvad de skal forholde sig til i udviklingsøjemed.*

Fordele ved disse tiltag:

- *Større sandsynlighed for at fastholde dygtige medarbejdere og utraditionelle profiler.*
- *Overholdelse af lovgivningen.*
- *Bedre samspil medarbejderne imellem.*
- *Bedre nyttiggørelse af medarbejdernes kompetencer.*
- *Høj medarbejdertilfredshed.*

6.4 Anvendelse af mangfoldigheden:
Udvikling og innovation i forhold til produkter, service, marked, kunder og borgere
Der er mange måder virksomheder kan udfolde mangfoldighedens potentialer på og dermed få en "business case" – altså gøre mangfoldighed til en god forretning. I de virksomheder hvor mangfoldighedsledelse har størst succes, er mangfoldighed en integreret del af forretningsstrategien.
For at kunne anvende medarbejdernes mangfoldighed som en ressource for virksomheden er det første skridt at blive klogere på, hvilke kompetencer medarbejderne besidder, for derefter at kunne anvende disse på nye måder. Det kan gøres ved en kompetencekortlægning, hvor I udover at få overblik over jeres eksisterende kompetencer samtidig bliver klar over, hvilke kompetencer I mangler, så I kan søge efter dem næste gang, I skal rekruttere en ny medarbejder.
Med en bevidst indsats for at inddrage medarbejdernes forskellige perspektiver, viden og kompetencer i opgavehåndteringen og udviklingen af organisationen kan medarbejdernes forskelligheder blive en kilde til nytænkning, udvikling, innovation og forbedring af arbejdsgange. Mangfoldighedsledelse er således både relevant internt i organisationen fx i forbindelse med opgavehåndtering og organisationsudvikling og eksternt i relation til kunder, markeder, leverandører, samarbejdspartnere og investorer.

Ved at have en medarbejderstab, der afspejler befolkningssammensætningen og dermed alle kundegrupper, kan en virksomhed udvikle bedre service og forståelse for kundernes ønsker. En måde at udfolde mangfoldighedens potentialer på i forlængelse heraf er, at arbejde med at udvikle og målrette såvel produkter som service til nye, bredere, yngre, ældre, og andre mindre stereotype kundegrupper.

Men mange virksomheder bliver begrænset af et snævert fokus på deres nuværende kunde/klient base. Det kan være et resultat af etablerede rutiner eller mangel på intern mangfoldighed, der begrænser nye idéer. Det samme gælder for

leverandører og andre samarbejdsparter. Som virksomhedsleder kan man køre fast i, hvem man plejer at handle eller samarbejde med og overse mange andre muligheder.

Hvis man ønsker at nå ud til en bred og mangfoldig kundegruppe, er der mange fordele ved at have en mangfoldig medarbejdergruppe. Det giver bedre muligheder for at forstå ændringer i behov og tendenser på et globaliseret marked i konstant forandring. Kendskab til kunderne og borgerne er afgørende for udviklingen af bedre service og merværdi for kunder/borgere.

Følgende tiltag kan overvejes i udarbejdelsen af en effektiv og målrettet handlingsplan for nye markeder, kundesegmenter, forbedret service over for borgere og en bredere skare af samarbejdspartnere:

- *Træk på al den eksisterende viden og erfaring, der er blandt medarbejderne.*
- *Opsøg feedback fra klienter/kunder/borgere på tværs af markeder og befolkningsgrupper.*
- *Sørg for at udvikle annoncering og markedsføring, der er tilgængelig for alle.*
- *Få et overblik over hvor bredt og mangfoldigt et marked virksomheden potentielt kan appellere til (såsom alder, seksuel orientering, etnisk tilhørsforhold, handicapproblemer og forskellige samfundsgruppers kulturelle vaner) – kan jeres produkt eller serviceydelse tilpasses, så den appellerer bedre til forskellige markeder/befolkningsgrupper?*
- *Find ud af nye, potentielle kundegruppers forskellige behov (på websteder, blandt medarbejdere, venner eller familie, som måske har en særlig viden om andre kulturer, livsstile mv.).*
- *Små og mellemstore virksomheder kan have langt tættere forhold til deres kunder end store virksomheder. Udnyt dette forhold og få feedback fra kunder og udarbejd annoncemateriale, som er tilgængeligt og acceptabelt for alle.*
- *Anerkend de potentielle muligheder, der ligger i at matche de ansattes personlighed, alder, baggrund og stil med kundernes/befolkningens.*
- *Opdag og brug nye mediemuligheder (fx 'pod casting', lokale magasiner, radio og sociale grupper) til at fokusere markedsføringen i forhold til nye grupper.*
- *Grundlæggende mangfoldighedstræning af ledelse og medarbejdere kan være en hjælp, når man begynder at forholde sig til en mangfoldig kundebase.*
- *Gør en bevidst indsats for at skabe netværk med nye typer af leverandører (fx findes der i Danmark foreninger for kvindelige iværksættere).*

Fordele ved disse tiltag:

- *Mulighed for at udforske nye markeder.*
- *Mulighed for at levere bedre service.*
- *Mulighed for at give bedre tilbud til eksisterende kunder.*
- *Øget adgang til nye kunder.*
- *Forbedret evne til at imødekomme forskellige krav fra leverandører, samarbejdspartnere, kunder osv.*
- *Kundeloyalitet og øget omsætning i eksisterende kundebaser.*
- *Forbedret evne til at nå ud til nichemarkeder.*
- *Øget potentiale for at udvikle nye eller videreudvikle produkter og service.*

Trin 7: Implementering

For at sikre implementering og forankring af mangfoldighedsstrategien og de indsatser, der er defineret i handlingsplanerne skal ligebehandling og mangfoldighed integreres i hele organisationens virke. Det er der forskellige

metoder til, fx mainstreaming, mangfoldighedstræning og ledelsesværktøjer. Den mest forankrende effekt ses ved samtidig brug af metoderne.

7.1 Mainstreaming af ligebehandling og mangfoldighed

Mainstreaming af ligebehandling og mangfoldighed betyder, at ligebehandling og mangfoldighed indgår som et parameter, der systematisk indarbejdes eller integreres i alle processer og aspekter af virksomhedens arbejde. Mainstreaming er en metode til at sikre mangfoldighed og lige muligheder i alle aspekter af ansættelsesforholdet. Det skal indarbejdes i personalepolitikker og praksis og i alle procedurer, programmer, projekter, statistikker, kvalitets- og tilfredshedsmålinger. Listen over sammenhænge, hvor bevidsthed om mangfoldighed og lige muligheder er nødvendig og relevant, er lang.

Her er en liste over strategiske og personalepolitiske redskaber, som kan bruges til at mainstreame mangfoldighed:

- *Rekrutteringsstrategi og -metoder*
- *Introduktionsprogrammer for nyansatte*
- *Personalehåndbog*
- *Medarbejdersamtaler*
- *Ledelseskontrakter*
- *Lønpolitik og belønningssystemer*
- *Lederudvikling*
- *Uddannelsespolitik*
- *Feedback-systemer*
- *Trivselsundersøgelser*
- *Talentudvikling/Karriereplanlægning*
- *Coaching og mentorprogrammer*
- *Interview med medarbejdere, der forlader virksomheden*
- *Arbejdsfordeling*
- *Jobudvikling og jobrotation*
- *Arbejdsfleksibilitet: flekstid, hjemmearbejdspladser, orlovsordninger m.v.*
- *Lokalefordeling*
- *Kommunikation – intern og ekstern*
- *Kundeorientering*
- *Markedsføring*

Til alle disse redskaber kan I stille følgende spørgsmål:

- *Afspejles det, at medarbejderne har forskellige forudsætninger, bidrag og behov?*
- *Hvornår er principper, procedurer og værktøjer sidst blevet revideret?*
- *Hvilke parametre eller indikatorer måler vi på for at se, om denne aktivitet bidrager til at gøre vores organisation mere mangfoldig og inkluderende?*
- *Hvilke resultater har vi opnået indtil nu på dette område, og hvad kan vi lære af dem?*

7.2 Mangfoldighedstræning

Mangfoldighedstræning er en metode til udvikling af mellemlederes kompetencer til at håndtere og nyttiggøre den mangfoldighed, der er i en medarbejdergruppe og til at udvikle den enkelte lederes eget forhold til mangfoldighed. Institut for Menneskerettigheder tilrettelægger mangfoldighedstræning for mellemledere i offentlige og private organisationer og for ledere og lærere på uddannelsesinstitutioner og udvikler i forbindelse hermed forskellige dialog- og procesværktøjer og andet undervisningsmateriale til mangfoldighedstræningen. Værktøjerne optimerer effekten af træningen og gør det muligt at facilitere en dialog i medarbejder- og ledergrupper. Samtlige værktøjer kan benyttes af

ledere og HR personale efter træningen og bidrager derved til yderligere implementering af mangfoldighedsindsatsen i hele organisationen.

IMR anbefaler generelt, at man i arbejdet med mangfoldighed inkorporerer mangfoldighedsledelse i virksomhedens lederuddannelser, så alle ledere i jeres organisation bliver klædt på til at kunne håndtere en mangfoldigt sammensat medarbejderskare. På den måde kan I også sikre, at den viden I opbygger på området bliver ført videre til nye medarbejdere og ledere i organisationen. Med mangfoldighedstræning af både ledere og medarbejdere understøtter I også, at få gjort jeres vision og politik om ligebehandling og mangfoldighed til en levet praksis i hverdagen.

7.3 Mangfoldighedshjulet
Med mangfoldighed kommer nye muligheder, men også nye udfordringer for ledere og medarbejdere. Institut for Menneskerettigheder har udviklet Mangfoldighedshjulet – redskaber til mangfoldighedsledelse til at støtte den enkelte leder i at håndtere de konkrete udfordringer, som en mangfoldig medarbejdergruppe fører med sig. Mangfoldighedshjulet består af mere end 40 ledelsesredskaber til rekruttering, fastholdelse og anvendelse af mangfoldighed, som kan være med til at sikre en effektiv implementere jeres mangfoldighedsstrategi og handlingsplaner, så I kan nå jeres vision.

I kan læse mere om Mangfoldighedshjulet på mangfoldighed.dk.

Trin 8
Opfølgning og evaluering

En løbende undersøgelse af hvad I har gjort, og hvad I har opnået i forhold til mangfoldighed, er afgørende for at kunne vurdere, om der er sammenhæng mellem indsats og resultater.

8.1 Dokumenter resultaterne (måling af mangfoldighed)
Når man evaluerer, får man samtidig gjort status, og holder dermed løbende fokus på at dokumentere de opnåede resultater. Der er mange måder at måle effekten af mangfoldighedsledelse på. Nogle af dem er kvantitative parametre som statistik over forskellige forhold i virksomheden og andre er mere kvalitative målinger af fx medarbejdertilfredshed og trivsel. Den bedste måde at måle effekten af mangfoldighedsledelse på er helt klart at kombinere forskellige former for dokumentation. Dokumentation af en given indsats kan være:

- *Statistiske opgørelser over medarbejdersammensætningen, også på forskellige ledelsesniveauer**
- *Trivsels- og andre arbejdsmiljøundersøgelser***
- *Opgørelser over udviklingen i medarbejderomsætningen*
- *Opgørelser af sygefravær*
- *Kunde/borgertilfredshed og dermed øget omsætning eller bedre service*

Hvis I løbende måler jeres mangfoldighedsindsatser på disse parametre, vil I også naturligt indtænke ligebehandlings- og mangfoldighedsperspektivet i jeres forretningsstrategi. At måle på jeres indsatser er også med til at synliggøre effekterne af indsatserne både for ledelsen og medarbejderne.

Det er vigtigt at opretholde motivationen, også i de perioder, hvor resultaterne kommer langsomt. Nedenstående er forslag til metoder til opfølgning på og fornyelse af ligebehandlings- og mangfoldighedsindsatsen:

8.2 Evaluering af ledernes mangfoldighedskompetencer
Erfaringer viser, at det, der bliver målt og evalueret, bliver gjort. Det kan derfor være en fordel at udarbejde en struktur med tydeligt definerede roller, ansvar og opgaver relateret til mangfoldighed. Det giver ledere målbare indikatorer på organisationens forventninger til deres adfærd i forhold til mangfoldighed. Evaluering af ledernes kompetencer i at understøtte, lede og udvikle mangfoldighed kan med fordel indgå som en del af den årlige lederevaluering og andre præstationsvurderinger.

8.3 Belønningssystem
Erfaringer fra udenlandske virksomheder har vist, at belønning af ledernes indsats for at nå virksomhedens målsætning for mangfoldighed har en positiv effekt på forankringen af mangfoldighedsledelse. Det er derfor værd at overveje, om evalueringen af en leders mangfoldighedskompetencer skal integreres i belønningssystemet, fx som en bonusordning, som en del af deres kontrakt og et led i lønforhandlingerne. Belønning af mangfoldighedskompetencer sender desuden signaler til både ledere og medarbejdere om, at mangfoldighed betragtes som en del af forretningsstrategien. Det er vigtigt, at lederen ikke kun måles på resultater med øgning af den kvantitative mangfoldighed, men også den kvalitative mangfoldighed, altså de aktiviteter, lederen foretager for at sikre nyttiggørelse af mangfoldighed og sikre at medarbejdernes forskelligheder afspejler sig i arbejdspladskulturen og inkluderes i udviklingen heraf.

8.4 Søg oplysninger og udpeg lokale ressourcepersoner
For at holde virksomhedens engagement omkring ligebehandling og mangfoldighed levende, er det en god idé at holde sig orienteret og løbende søge inspiration bl.a. fra andre virksomheder. Nye idéer og indtryk er ofte kilder til fornyelse. At holde sig orienteret om, hvad der rør sig inden for mangfoldighedsledelse, kan virke uoverskueligt, men der er meget, man kan foretage sig for at få et overblik såsom at: se film, læse og lytte til alternative nyhedskilder, deltage i lokale foredrags- og debatarrangementer, tilslutte sig netværk, tage kontakt til lokale ressourcepersoner og meget mere.

8.5 Mangfoldighedsanalyse
Man kan årligt evaluere udviklingen ved at følge op på Mangfoldighedsanalysen. Benyt lejligheden til at drøfte udfordringer og tage imod nye løsningsforslag og idéer.

**Data på medarbejdersammensætning skal indhentes og fremstilles anonymt. I forhold til race og etnicitet, se fx folderen "CPR-opgørelse af medarbejderstabens oprindelse", der er udarbejdet af Institut for Menneskerettigheder og Beskæftigelsesministeriet. Link til gratis elektronisk version af folderen: www.bm.dk/graphics/Dokumenter/Udgivelser/Danske%20udgivelser/2005/CPR/CPR_dec_2005.pdf*

***I kan fx indføre nogle ekstra spørgsmål til de trivsels- og arbejdsmiljøundersøgelser, I får lavet i forvejen, der belyser spørgsmål om diskrimination i forhold til de 6 diskriminationsgrunde og andre spørgsmål om følelsen af inklusion på arbejdspladsen.*

REFERENCER:

EU (2007). EU Diversity at Work: 8 Steps for small and medium-sized businesses.
Institut for Menneskerettigheder (2006). Inspirationskatalog om mangfoldighed i arbejdslivet .
The Conference Board of Canada (2005). An Employer's Guide: Business Critical: Maximizing the Talents of Visible Minorities.
Jacob, B., Lützen, D. & E. Plum (2001). Mangfoldighed som virksomhedsstrategi.
På vej mod den inkluderende organisation. Gyldendal Uddannelse.
Pinto, Caroline B. (2002). Engaging Small and Medium Sized Businesses in Managing Diversity: Social and economic drivers – constraints, insights and recommendations. The Australian Department of Immigration and Multicultural and Indigenous Affairs.
Institut for Menneskerettigheder og Foreningen Nydansker (2002): www.jobsamtalen.dk
Susanne Nour & Lars Nellemann Thisted (red.) (2005). Mangfoldighed I Arbejdslivet. Når vi er lige, men ikke ens. Børsens Forlag,

INSTITUT FOR
MENNESKE
RETTIGHEDER

HVAD ER MANGFOLDIGHEDSLEDELSE?

Mangfoldighedsledelse er en strategisk ledelsesindsats for at skabe en inkluderende organisation, hvor der er lige muligheder for alle ansøgere, medarbejdere og ledere uanset deres baggrund, og hvor der sigtes målrettet på at sætte medarbejdernes forskelligheder i spil. Målet er, at forskellighed både anerkendes og anvendes internt i organisationen fx i forbindelse med opgave håndtering og organisationsudvikling og eksternt i relation til kunder, borgere, marked mm. Institut for Menneskerettigheder har tre principper for, hvordan arbejdspladser kan arbejde med ligebehandling og mangfoldighed:

Rettighedsprincippet: Mangfoldighedsledelse er at arbejde bevidst for at forhindre diskrimination og sikre ligebehandling for alle, i alle faser af ansættelsesforholdet.
Ressourceprincippet: Mangfoldighedsledelse er at arbejde ressourceorienteret med forskelle I alle aspekter af virksomhedens virke.
Resultatprincippet: Mangfoldighedsledelse er en resultatorienteret proces, der inddrager målgrupper og medarbejdere.

HVAD ER DISKRIMINATION?

Diskrimination betyder usaglig og derved ulovlig forskelsbehandling af individer. Diskrimination kan udmønte sig på forskellige måder. I lovgivningen skelnes der mellem følgende former:

Direkte diskrimination er hvis en af diskriminationsgrundene er den direkte årsag til en beslutning, handling mv., der krænker et andet menneskes rettigheder i arbejdslivet.
Indirekte diskrimination kan være krav, procedurer eller en praksis, der stiller personer ringere end andre i en tilsvarende situation på grund af fx alder, køn, politisk anskuelse eller andre af diskriminationsgrundene.
Chikane er forskelsbehandling, når krænkende adfærd i relation til en persons hudfarve, tro, handicap eller andre af diskriminationsgrundene finder sted med den virkning at krænke en persons værdighed.
Instruktion om at forskelsbehandle nogen usagligt på grund af køn, race mv. er også diskrimination; det vil sige, når en overordnet instruerer sine medarbejdere i at udvise diskriminerende adfærd over for en person eller over for bestemte grupper.

MINISTERIET FOR FLYGTNINGE
INDVANDRERE OG INTEGRATION

Mangfoldighedsvejledningen er støttet af EU og Integrationsministeriets mangfoldighedsprogram