

MANUAL

MANUAL TIL MANGFOLDIGHEDSLEDELSE
OG MANGFOLDIGHEDSTRÆNING
FOR **HR KONSULENTER**





MANUAL TIL HR KONSULENTER
MANGFOLDIGHEDSLEDELSE OG MANGFOLDIGHEDSTRÆNING

MANUAL

 INSTITUT FOR MENNESKERETTIGHEDER

Tilrettelæggelse og udarbejdelse: Tinna C. Nielsen og Signe Hinz Andersen

Redaktion: Susanne Nour (ansv.)

Design: **DETUSCHGLUBA**

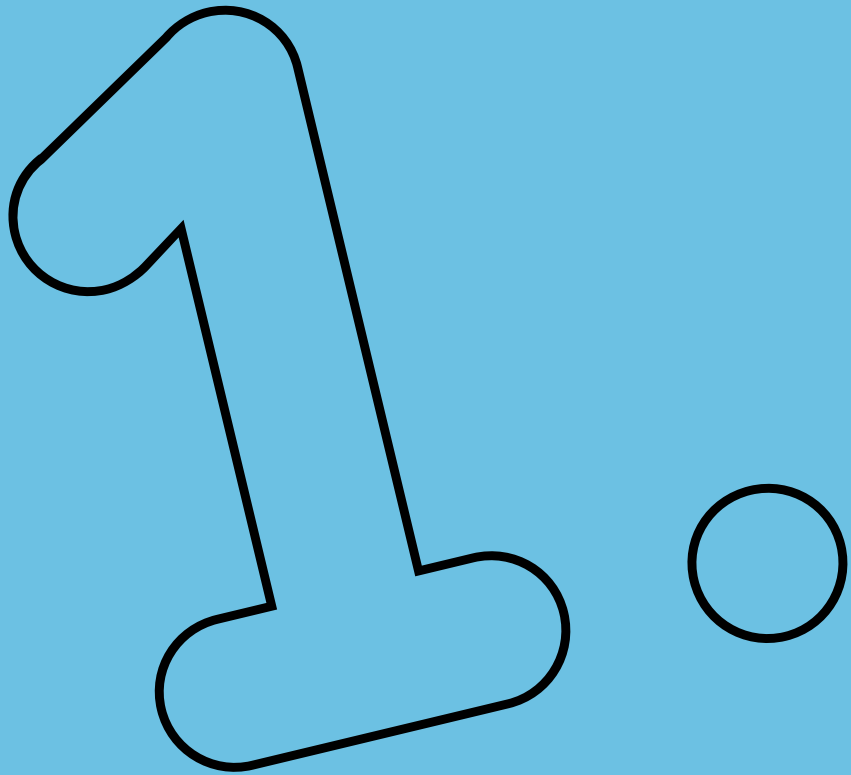
© Institut for Menneskerettigheder 2010

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

Manualen er støttet økonomisk af Integrationsministeriets mangfoldighedsprogram og er udviklet som led i projektet Mangfoldighedstræning i tre kommuner – læring på tværs.

MIND- HOLD

1. INTRODUKTION	6
2. HVAD ER MANGFOLDIGHEDSLEDERSE	9
3. HVAD ER MANGFOLDIGHEDSTRÆNING	17
4. HR-KONSULENTENS ROLLE	29
5. METODER OG REDSKABER	35
6. DIVERSITY AND EQUALITY IMPACT ASSESSMENT TOOL	40
7. UDFORDRINGER	46



INTRODUKTION

Denne manual henvender sig til dig, der er medarbejder i en personale- eller HR-afdeling i en større dansk privat eller offentlig organisation, hvor I arbejder strategisk med implementering og forankring af et organisatorisk mangfoldighedsinitiativ.

Manualen har til formål at støtte dig i dit arbejde med at skabe de organisatoriske rammer, der understøtter udviklingen af en mangfoldig og inkluderende organisation. Manualen giver dig endvidere de bedste forudsætninger for at støtte ledere i at implementere mangfoldighed i deres ledelsespraksis og afdeling.

Manualen giver dig indsigt i mangfoldighedsledelse i en version, som erfaringsmæssigt har vist sig at skabe et succesfuldt grundlag for mangfoldighedsinitiativer i forskellige typer organisationer. I manualen præsenteres du for:



1.

Baggrunden for og definitionen på mangfoldighedsledelse

2.

Mangfoldighedstræning og et undervisningsforløb som ledere i jeres organisation gennemgår eller skal gennemgå.

3.

HRs rolle i mangfoldighedsarbejdet

4.

Du præsenteres for de redskaber, lederne får i træningen for at kunne omsætte organisationens mangfoldighedsstrategi til hverdags-praksis.

5.

Du får vejledning i, hvordan du kan assistere ledere i deres lokale indsats.

6.

Du får indblik i nogle af de udfordringer, der er forbundet med implementering af et mangfoldighedsinitiativ.

2.

HVAD ER MANGFOLDIGHEDSLEDELSE

Der er mange definitioner på mangfoldighedsledelse, og ofte har en organisation, som en del af visions- og strategiarbejdet i forbindelse med mangfoldighedsinitiativet, specificeret deres egen version, som passer til den overordnede forretningsstrategi.

Erfaringer nationalt og internationalt viser, at organisationer, der har succes med deres mangfoldighedsinitiativ, arbejder ud fra flere tilgange samtidigt. Det drejer sig om en rettighedsbaseret og ressourceorienteret tilgang til mangfoldighedsledelse.

OPRINDELSE

Mangfoldighedsledelse har sin oprindelse i USA, hvor denne ledelsestilgang er en videreudvikling af en lovgivningsbaseret positiv særbehandling, hvor virksomheder var forpligtet til at afspejle det lokale arbejdsmarked i deres medarbejderstab med hensyn til køn og etnicitet. Tilgangen var upopulær blandt mange politikere og erhvervsfolk og havde ikke den ønskede effekt. Det blev kimen til en reformulering og udvikling af affirmativ action til diversity management. Mangfoldighedsledelse er frivilligt i USA som i Danmark, og bygger på samme ligestillingsideologi om at skabe mere inkluderende samfund og arbejdspladser. Mangfoldighedsledelse har ikke som højeste mål at skabe ligestilling eller integration, men at skabe 'god forretning' gennem ligestilling og inklusion af mangfoldighed. mm.

Rettighedsbaseret mangfoldighedsledelse

Det rettighedsbaserede fundament bygger på antidiskrimination-slovgivningen. I Danmark er forbuddet mod diskrimination på arbejdsmarkedet 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 alle faser af ansættelsesforholdet, både i ansættelsessituationen, under ansættelse og i forbindelse med afskedigelse.

Loven beskytter mod enhver form for diskrimination, der er begrundet i en persons:

Køn

Race, hudfarve eller etnisk oprindelse

Religion eller tro

Seksuelle orientering

Nationale eller sociale oprindelse

Politiske anskuelse

Alder

Handicap

Disse kaldes diskriminationsgrunde. 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 og ret til at være den, de er.

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 når en af diskriminationsgrundene er den direkte årsag til en beslutning eller 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.

Institutionel diskrimination er ikke beskrevet i lovgivningen, men er en væsentlig årsag til forskelsbehandling i organisationer og institutioner, så fænomenet kræver en introduktion. Institutionel diskrimination er forskelsbehandling på usagligt grundlag, som ligger indlejret i processer, adfærd, praksisser,

politikker, systemer mv. i organisationer og institutioner og indlejret i menneskers holdninger, perspektiver, fordomme og stereotyper. Alt sammen noget der er med til at stille nogle personer (ofte minoriteter) i en ringere position end andre. Denne form for forskelsbehandling er usynlig for dem, der er en del af organisationen.

Rettighedsbaseret mangfoldighedsledelse handler således om at forhindre alle former for ulovlig og usaglig forskelsbehandling på arbejdspladsen og proaktivt at fremme reelle lige muligheder for alle ansøgere og medarbejdere.

Ressourceorienteret mangfoldighedsledelse

Ressourceorienteret mangfoldighedsledelse handler om at udnytte muligheder i mangfoldighed gennem bevidst og systematisk lederskab for at anerkende og udnytte de ressourcer, der opstår, når mennesker med forskellige erfaringer, selvforståelser og gruppetilhørsforhold samarbejder. Det handler både om at øge mangfoldigheden kvantitativt i medarbejderstaben og om at øge mangfoldigheden kvalitativt ved at lade medarbejdernes forskelligheder sætte præg på arbejdspladskulturen, hvad enten det handler om den sociale omgangsform, hvordan man løser opgaver, eller hvad der spises i kantinen. Mangfoldigheden skal også anvendes for at blive en ressource for læring og innovation.

To tilgange samtidig

Rettighedsbaseret og ressourceorienteret mangfoldighedsledelse er hinandens gensidige forudsætninger. Mangfoldighedsledelse er altså en strategisk proces, hvor der arbejdes målrettet med at skabe udvikling og resultater gennem sammensætning og ledelse af en mangfoldig medarbejdergruppe. En forudsætning herfor er, at der arbejdes

aktivt med at sikre ansøgere og medarbejdere mod diskrimination, og at de organisatoriske rammer og arbejdspladskulturen løbende udvikles, så der er lige muligheder for alle. 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.



Bred definition på mangfoldighed

Denne tilgang til mangfoldighedsledelse tager udgangspunkt i en bred definition af begrebet mangfoldighed, som både de synlige og usynlige forskelle mellem mennesker, fx køn, alder, uddannelse, faglighed, kompetencer, handicap, religion, seksuel orientering, livsstil, personlighed, kommunikationsstil, politisk anskuelse og mange andre. Mangfoldighedsbegrebet omfatter alle; minoritet som majoritet.

Forskellene gør, at alle mennesker har forskellige forudsætninger for at varetage et job og forskellige behov, der skal tages hensyn til på en arbejdsplads. Forskellene gør også, at alle har forskellige kompetencer, viden og perspektiver at bidrage med på en arbejdsplads. Hvis menneskers forskelligheder bruges konstruktivt, er der potentiale for vækst og udvikling for både organisation og det enkelte menneske. De organisatoriske rammer skal derfor udvikles, så der gives plads til forskelligheder og de inkluderes i organisationens virke.

Forskellige rationaler

Der er forskellige rationaler for at arbejde med mangfoldighed, fx etik, forretning, socialt engagement mv. og flere organisationer finder motivation i flere samtidig. Det er vigtigt, at kende til disse rationaler og hvilke der er gældende for mangfoldighedsinitiativet i din organisation. Nogle eksemplar:

Forretning

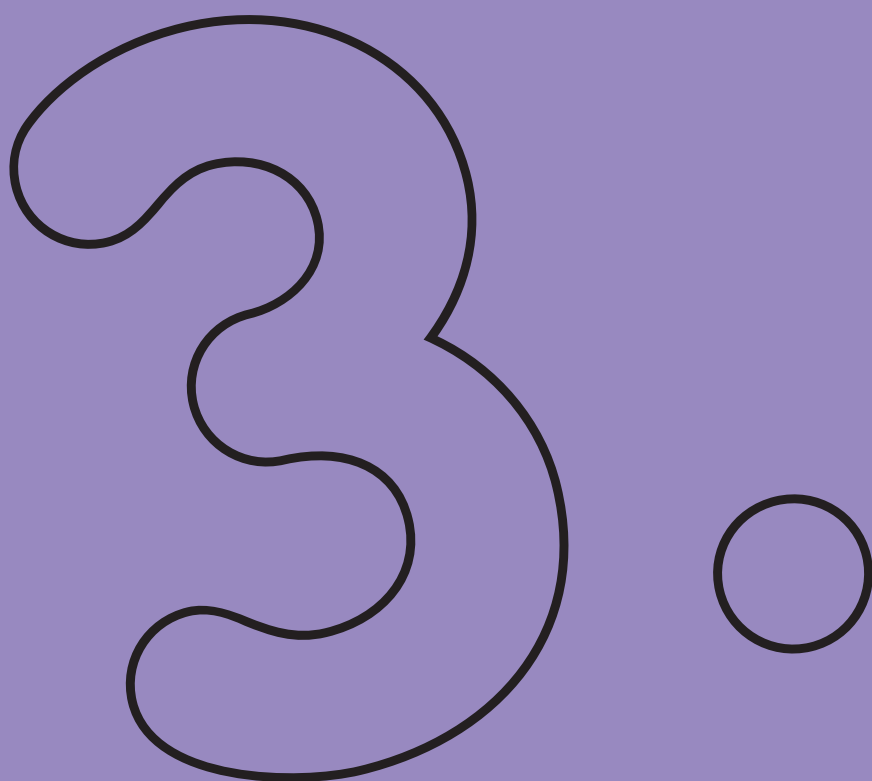
Nogle af de begrundelser, der er en del af denne rationalitet er, at mangfoldighed bidrager til bedre konkurrenceevne, øget innovation, imagepleje, større trivsel, udnyttelse af medarbejdernes fulde potentiale, mindre sygefravær og stress, større tilpasningsevne til et globalt marked mm.

Overholdelse af lovgivningen

Arbejdet med mangfoldighed er med til at sikre overholdelse af lovgivningen, og har til formål at forhindre diskrimination.

Etik

Det etiske rationale står uden for lovgivningen, og er et frivilligt rationale, hvor virksomheder arbejder med mangfoldighed, fordi de vil løfte et socialt ansvar. At arbejde med mangfoldighed er her baseret på en overbevisning om, at det er det rigtige at gøre – så simpelt kan det også være. Selv om CSR og andre initiativer med hensyn til social engagement i virksomheder også handler om forretning, så ligger der i denne tilgang også et etisk aspekt, fordi det kan være med til at gøre en forskel i det omgivende samfund og i de lande, organisationen opererer i. Det kan give muligheder for mennesker på kanten af arbejdsmarkedet. Også indenfor denne rationalitet er der mange begrundelser.



HVAD ER MANGFOLDIGHEDSTRÆNING

I implementeringen af en mangfoldighedsvision og -strategi er mangfoldighedstræning en vigtig metode. Det er en undervisningsmetode, som har til formål at træne ledere i at praktisere mangfoldighedsledelse. Træningen har til formål dels at skabe personlig udvikling hos den enkelte leder, dels organisatorisk udvikling i form af større inklusion og mangfoldighed. Det er lederne, der via deres ledelsesadfærd bidrager til en forankring af mangfoldighedsstrategien i praksis, og derfor er de en vigtig målgruppe for mangfoldighedstræning.

Karakteristika for målgruppen er, at organisationen på strategisk niveau har eller er i gang med at vedtage en mangfoldighedspolitik, -strategi, -handlingsplaner eller måltal som bl.a. definerer visioner og målsætning for mangfoldighed.

Målgruppen for mangfoldighedstræning er ledere med personaleansvar. Mangfoldighedstræningen har til formål at skabe erfaringsudveksling mellem deltagerne og skabe en større indsigt i udfordringer på tværs af afdelinger og funktioner i en organisation. Metoden bidrager også til opbygning af netværk i organisationen og større kendskab og tillid mellem kollegaer på tværs af organisationen.

Det anbefales endvidere, at en medarbejder fra HR deltager, for at sikre forankringen af det konkrete output i form af indsigter og viden fra mangfoldighedstræningen på organisatorisk niveau. Ved deltagelse af medarbejdere fra centralt niveau, fx HR, giver metoden også mulighed for at opbygge større kendskab til og forståelse for hinandens opgaver, hensigter, udfordringer, muligheder mv. centralt og lokalt.

Indhold

Mangfoldighedstræning indeholder følgende:

Information og uddannelse om rettigheder, diskrimination, lovgivning og mekanismer til fremme af ligebehandling og mangfoldighed.

Viden og metoder til at forhindre forskelsbehandling og sikre lige muligheder for alle ansøgere og medarbejdere.

Træning i anvendelse af værktøjer og metoder til mangfoldighedsledelse, og ændring af praksisser og vaner.

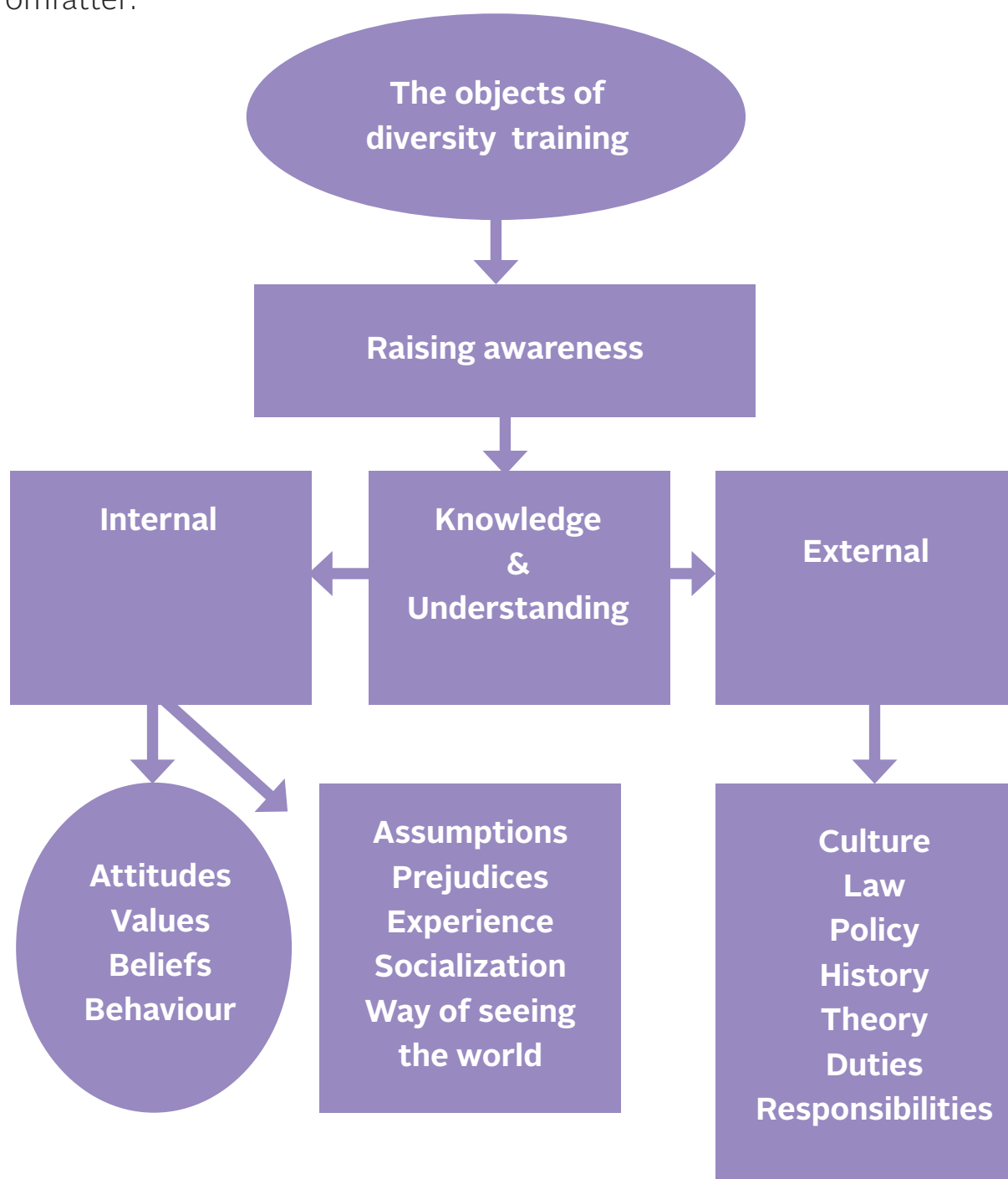
Udvikling af deltagernes forståelse af mangfoldighed og ligebehandling.

Personlig udvikling for den enkelte leder – udvikling af kompetencer til at håndtere og lede medarbejdernes forskelligheder, øget bevidsthed, selvrefleksion og selvindsigt hos den enkelte leder.

Viden om mangfoldighedsrelaterede emner - potentialer og udfordringer.

Essensen i mangfoldighedstræning er bevidstgørelse gennem viden og forståelse, der har både en intern og en ekstern dimension. For at

menneskers bevidsthed øges har de brug for viden om sig selv og viden om forhold i deres omgivelser. Modellen nedenfor viser, hvad dette omfatter:



*Kilde:
Clements & Jones (2006)
The Diversity Training Handbook, pp.46*

Lederne trænes i emner som rekruttering, fastholdelse og anvendelse af mangfoldighed, som bidrager til udviklingen af en mangfoldig og inkluderende arbejdspladskultur. Nedenfor beskrives indholdet af de tre temaer for mangfoldighedstræningen.

Rekruttering af mangfoldighed har fokus på hele rekrutteringsforløbet fra annoncering af et ledigt job, til beslutningen om hvem, der indkaldes til jobsamtale, afholdelse af samtalen og den endelige beslutning om, hvem der skal have jobbet. Det handler altid om at tiltrække så mangfoldig en ansøgerskare som muligt, forhindre diskrimination og sikre lige muligheder for at kunne være sikker på, at det er den bedst kvalificerede kandidat, der får jobbet, og for at sikre at der tilføres organisationen nye kompetencer.

Den bedst kvalificerede er måske et andet sted, end hvor I plejer at finde dem. Derfor er det også oplagt at appellere til ansøgere med forskellige profiler og kompetencer – også dem, der ikke aktivt søger job.

Det betyder, at jeres kompetencekrav skal være saglige og relevante, at stillingsopslagene og ordbbruget appellerer til så mange som muligt, at et bredt udvalg af annonceringskanaler benyttes og kriterierne for udvælgelse af ansøgere hele tiden udfordres og evalueres. I konkurrencen om de mest kvalificerede ansøgere er der mange fordele ved at kommunikere et anderledes og mere levende billede af arbejdspladsen.

Fakta er, at der finder en hel del utilsigtet og indirekte forskels-

behandling sted i forbindelse med rekruttering af nye medarbejdere og ledere. Set fra et forretningsmæssigt synspunkt er det en stor ulempe, fordi det også kan betyde, at man frasorterer en velkvalificeret kandidat – og det er de færreste arbejdspladser, der har råd til at gøre det for mange gange. Konkurrencen om kvalificerede kandidater er altid stor uanset arbejdsmarkedskonjunkturer og ledighed.

Udgangspunktet for rekruttering af mangfoldighed er en evaluering af, hvordan I plejer at gøre, når I skal ansætte en ny medarbejder eller forfremme medarbejdere. Gennem en evaluering kan I få indsigt i, hvor i processen der er nogle uhensigtsmæssige procedurer og praksisser, som bidrager til forskelsbehandling og er en barrierer i forhold til mangfoldighed.

Indirekte og utilsigtet forskelsbehandling finder ofte sted i jobsamtalen. Jobsamtalen kan betragtes som en slags ritual, hvor der er en masse uskrevne regler, som ansøgerne ikke har de samme forudsætninger for at kende og agere i forhold til. Derfor er det vigtigt at være opmærksom på, hvordan du indleder samtalen, guider kandidaten med fx nik og smil, at du fortæller kandidaterne det samme om jobbet og arbejdspladsen, stiller dine spørgsmål et ad gangen og kun spørgsmål, som er relevante for jobbet. Vær også opmærksom på, at dem vi guider mest, oftest er dem, der gør og siger, hvad vi forventer. Lige som vi er tilbøjelige til at favorisere den kandidat, der minder mest om os selv i adfærd og kommunikationsstil.

Kun ved at være opmærksom på disse mekanismer i en jobsamtale kan du som interviewer sikre, at alle ansøgere får lige muligheder for at præsentere sine kompetencer og kvalifikationer til jobbet.

Det er afgørende, at være bevidst om og opmærksom på egne forudindtagede antagelser om andre mennesker og hvordan vi reagerer og handler i mødet med andre mennesker, hvis vi skal undgå forskelsbehandling i rekrutteringsforløb. Vi har alle stereotype antagelser, som betyder, at vi kategoriserer mennesker ud fra bestemte træk, som vi tilskriver en hel gruppe. Stereotyper er baseret på generaliseringer og giver os en idé om, hvad et menneske gør, og hvad vi kan forvente af vedkommende. Vi bruger disse ubevidste og forudindtagede antagelser til at forstå vores sociale omgivelser, og det er ikke i sig selv problematisk. Problemet er, at disse antagelser også udgør en del af vores fordomme, som har mere vidtrækkende og negative konsekvenser for dem, der er genstand for fordommen. Stereotyper og fordomme er med til at begrænse andre menneskers handlinger og muligheder og bidrager til forskelsbehandling og diskrimination. Vi har dem alle sammen, fordi de er en hel fundamental del af den måde, den menneskelige bevidsthed fungerer. De er ofte usynlige for os, og derfor er vi heller ikke klar over, hvordan vores handlinger og beslutninger påvirkes og styres af antagelser. Derfor er det vigtigt, at blive bevidst om dine stereotyper og fordomme og hvordan de påvirker beslutninger.

Træningsdagen om rekruttering handler om udvikling af interkulturelle kompetencer. Det vil sige at blive i stand til at stoppe egne rutinemæssige reaktioner og handlinger. Det kræver refleksion over, hvordan man reagere på andre menneskers adfærd.

Fastholdelse af mangfoldighed har fokus på udviklingen af en inkluderende arbejdspladskultur, som sikrer, at medarbejdernes forskelligheder bevares, forskellige perspektiver inddrages i løsningen af opgaver og tilskyndes til at blive brugt. Fastholdelse har fokus på at gøre

det attraktivt for dygtige medarbejdere at blive på arbejdspladsen. En del virksomheder oplever, at dygtige medarbejdere vælger at forlade virksomheden efter kort tid. Det kan skyldes, at virksomheden ikke er gearet til at anerkende deres kompetencer, værdsætte eller tage hensyn til medarbejdernes forskelligheder. Det er særlig vigtigt at være opmærksom på ved de medarbejdere, der adskiller sig fra majoriteten. Fastholdelse handler også om, at fastholde medarbejdere i et succesfuldt karriereforløb – dygtige medarbejdere og åbenlyse talenter springer også fra et succesfuldt karriereforløb, fordi der ikke tages hensyn til nogle specifikke behov. Småbørnsfamilier eller medarbejdere med en tidskrævende fritidsinteresse eller familie i udlandet kan have brug for, at deres karriereforløb tilrettelægges anderledes, end det er for vane i organisationen.

Det handler i det hele taget om, at der skal tages hensyn til forskelligheder i arrangering af sociale arrangementer, møder, uddelegering af arbejdsopgaver mm.. Der skal skabes lige muligheder for alle, plads til at være den man er, man skal føle sig værdsat for ens bidrag, ingen krænkende udtalelser eller sjov på andre bekostning må finde sted og der skal tales om forskelle. Det handler om at anerkende forskelle og brug dem – det er med til at forhindre, at medarbejderne føler, at de skal være lige som alle de andre for at blive respekteret. Det er bevist i flere organisationer, at en indsats i forhold til at fastholde mangfoldighed bl.a. bidrager til bedre trivsel, større arbejdsglæde, mindre personaleomsætning, mindre sygefravær mv.

Alle har til opgave at være med til at udvikle arbejdspladskulturen, så den bliver inkluderende. En af udfordringerne er at ændre de praksisser og mekanismer som virker ekskluderende, og som betyder at dem,

der adskiller sig fra flertallet på den ene eller anden måde ikke har lige muligheder for at indgå i arbejdsrelationer og sociale sammenhænge. En anden udfordring er at være opmærksom på homogeniserende mekanismer, som bevirker at medarbejdere føler, de skal nedtone sider af sig selv eller tage afstand fra andre for at føle sig accepteret. De fleste mennesker stræber efter at blive en del af fællesskaber og bliver accepteret for at være den, man er. Vi går nogle gange langt for at opnå det. Vi nedtoner bevidst sider af os selv for at høre til. Og det er ikke hensigtsmæssigt for hverken medarbejderne eller for arbejdspladsen. En enkelt måde at sikre at forskellige perspektiver inkluderes er f.eks. ved at spørge kollegaer og medarbejdere om input til en opgave og lade være med at antage, hvad andre mennesker mener, vil eller kan:



Anvendelse af mangfoldighed har fokus på at gøre mangfoldighed til en ressource for organisationen og den enkelte medarbejder og leder. Mangfoldigheden af viden, kompetencer, perspektiver mv. skal

sættes i spil og det kræver en systematisk og strategisk indsats. Alle er præget af deres sociale, kulturelle, etniske og nationale baggrund, deres livsstil, køn, alder, erhvervs erfaring, uddannelse etc., og alle har gjort sig forskellige erfaringer på baggrund af dette. Det betyder, at alle medarbejdere har noget forskelligt og unikt at bidrage med på deres arbejdsplads, og det kan blive til en ressource for organisationen, hvis det aktivt inddrages i håndteringen af opgaver og i udviklingen af organisationen.

Mange danske arbejdspladser er præget af en tankegang om, at ens-
hed og lighed er at foretrække ud fra en rationalitets- og effektivitetstankegang og ud fra devisen:

**”Her er en opgave, som skal løses,
og helst på den måde, vi plejer
at løse opgaver, for det virker jo
fint”.**

Denne tankegang dominerer ofte, når der uddelegeres opgaver eller skal ansættes nye medarbejdere. Anvendelse af mangfoldighed handler om, at alle medarbejders fulde potentiale bruges. Det forudsætter en bevidst og aktiv indsats for at forhindre utilsigtet forskelsbehandling, og sikre lige muligheder for alle medarbejdere i alle faser af ansættelsesforholdet.

En inkluderende arbejdsplads er en arbejdsplads, der er gearet til at inddrage medarbejdernes forskelligheder i alle faser og elementer af organisationens virke, og hvor der er rum til at udtrykke forskellige meninger og udfordre "det vi plejer at gøre".

Kreativitet, nytænkning, udvikling og innovation sker ikke kun i grupper, der er nedsats til det formål. Det sker blandt andet, når eksisterende viden kombineres på nye måder og når den viden der opstår, bliver anvendt og omsat til konkrete handlinger eller forandringer.

Et vigtigt sted at starte for at kunne sætte medarbejdernes forskellige kompetencer i spil, er at få afdækket hvilke kompetencer den enkelte og medarbejdergruppen samlet har. Manglende afdækning af medarbejdergruppens, projektgruppens eller den enkeltes kompetencer er en væsentlig årsag til, at de ansattes fulde potentiale ikke nyttiggøres. Manglende kendskab til hinandens viden og kompetencer betyder også, at vi ofte søger sparring hos de samme medarbejdere/kollegaer eller uddelegerer opgaver til de samme medarbejdere, fordi vi ved, hvad de kan – og ofte uden at have afdækket om andre kan det samme eller fx løse opgaven på en ny og måske bedre måde. Hvis man vil sikre, at medarbejdernes forskellige kompetencer, perspektiver og viden anvendes, så er det ikke godt nok, at det sker ved en tilfældighed. Det skal være en bevidst og aktiv indsats, og det kræver større kendskab til hinandens kompetencer. Det er alles ansvar.

Effekterne af mangfoldighedstræning

Effekter af mangfoldighedstræning på organisatorisk niveau er ændringer i eksisterende praksisser, procedurer, systemer, vaner mv. ved at mangfoldighed integreres i disse og ved hjælp af ledernes kompetenceudvikling. Gennem træning i brugen af redskaber til mangfoldighedsledelse får lederne viden og praksis-anvendelige metoder til at lede medarbejdernes forskelligheder umiddelbart efter endt træning. Redskaberne er let anvendelige, og lederen guides igennem redskabet i en trin for trin proces, og lederen er derfor ikke afhængige af en tredjepart for at kunne komme i gang med at lave ændringer. De forventede resultater er, at lederne under og efter træningsforløbet i deres daglige praksis bruger et eller flere redskaber til at sikre lige muligheder og forhindre forskelsbehandling i hele ansættelsesforløbet med fokus på ansættelse, kompetenceudvikling, forfremmelse og ledelse generelt.

Effekten af mangfoldighedstræning er på lang sigt en mere bevidst indsats for at bekæmpe diskriminerende mekanismer og sikre lige muligheder for alle ansøgere og medarbejdere. På lang sigt skabes en mere inkluderende og mangfoldig organisation og arbejdspladskultur.

Effekter på individuelt niveau er udvikling af ledernes kompetencer til at reflektere over egen praksis, vaner og holdninger og give dem større indsigt i egne stereotype antagelser og fordomme. Lederne får større bevidsthed om barrierer og potentialer forbundet med mangfoldighed og bliver mere bevidst om egen rolle og ansvar for at forhindre forskelsbehandling og sikre lige muligheder for alle ansøgere og medarbejdere.

A.

4. HR-KONSULENTENS ROLLE

HR spiller en vigtig rolle i mangfoldighedsindsatsen. Ofte ligger ansvaret for at udarbejde personalepolitikker og forskellige andre politikker, retningslinjer og processer her. I større organisationer er det oftest også HR, der er en central del af rekrutteringsforløb, medarbejderudviklingsstrategier, fastholdelses- og karriereforløb, og derfor er det altid essentielt for en vellykket mangfoldighedsindsats at få HR med. Meget af den ovenfor beskrevne mangfoldighedstræning vil derfor være ligeså relevant for HR medarbejdere, som for ledere med personaleansvar.

Men udover det, har HR også en central rolle at spille i forhold til at forankre mangfoldighedsindsatsen på tværs af hele organisationen. Institut for Menneskerettigheder (IMR) har udviklet redskabet ”Mangfoldighedsvejledning – til udvikling af vision, strategi og handlingsplan”, der trin for trin vejleder organisationer, der ønsker at starte mangfoldighedsarbejdet. Mangfoldighedsvejledningen er sammen med denne manual til HR et solidt fundament til at arbejde med alle aspekter af mangfoldighed på alle niveauer af organisationen. Overordnet kan HR have følgende roller i mangfoldighedsarbejdet:

- ▶ ***Udarbejde politikker og guidelines for ligebehandling og mangfoldighed.***
- ▶ ***Undersøge og vurdere alle nye og gamle politikker, procedurer, systemer, programmer mv. med det formål at identificere barrierer og muligheder for ligebehandling og mangfoldighed. Dette kaldes også***

”Equality Impact Assessment” (EIA), en metode, der er beskrevet i afsnit 6.

- ▶ ***Implementerer mangfoldighed og ligebehandling i ovennævnte, hvis det ikke allerede er inkorporeret.***
- ▶ ***Mainstreamer lige muligheder og mangfoldighedsperspektivet i alle organisatoriske processer og procedurer (beskrevet yderligere nedenfor).***
- ▶ ***Støtte en evt. arbejdsgruppe med ansvar for mangfoldighedsindsatsen.***
- ▶ ***Bistå i interne undersøgelser og evalueringer af mangfoldighed.***
- ▶ ***Udvikle og implementere guidelines og procedurer for klager vedr. diskrimination.***
- ▶ ***Muligvis konfliktmægling i konflikter og sager vedr. diskrimination.***
- ▶ ***Støtte ledere i deres videre arbejde med lokale handlingsplaner mv. for at sikre overensstemmelse med de overordnede politikker og strategier mv.***
- ▶ ***Støtte ledere i facilitering af metoder og redskaber til mangfoldighedsledelse.***

- ▶ ***Vejledning i Mangfoldighedshjulet og Mangfoldighedspoker, samt andre metoder/redskaber til mangfoldighedsledelse.***
- ▶ ***”Walk the talk” – selv agere rollemodeller.***

Mainstreaming

En central opgave for HR er som beskrevet ovenfor at få mainstreamet ligebehandling og mangfoldighed. Mainstreaming 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?**

Udover HRs opgaver, indeholder de andre niveauer af mangfoldighedsarbejdet følgende vigtige elementer, som det er vigtigt, HR kender og understreger vigtigheden af:

Lederniveau:

- ▶ ***Topledelsesopbakning og prioritering af mangfoldighedsindsatsen***
- ▶ ***Ansvar for at implementere politikken, så den bliver en levet praksis I hverdagen***
- ▶ ***Ledere med personaleansvar må selv agere rollemodeller og "walk the talk".***

Medarbejderniveau:

- ▶ ***Bidrage til at skabe en inkluderende arbejdspladskultur***
- ▶ ***Sikre lige muligheder i forhold til arbejdspladsens produkter eller services***

5.

METODER OG REDSKABER

Mangfoldighedshjulet

Et grundelement i mangfoldighedstræningen er træning af ledere i brugen af ledelsesredskaber til mangfoldighedsledelse.

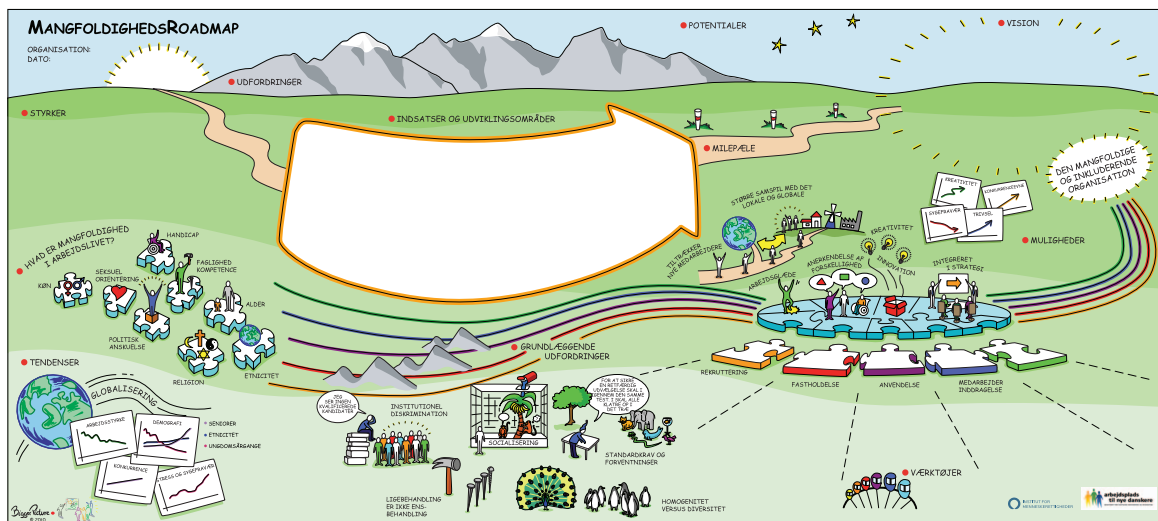
IMR har udviklet Mangfoldighedshjulet, en værktøjskasse til mangfoldighedsledelse, som indeholder mere end 40 redskaber, øvelser, tjeklister og baggrundsviden. Redskaberne er bl.a. baseret på et amerikansk konsulentfirma Cook Ross' værktøjskasse: The Diversity Toolkit, som er blevet oversat og tilpasset til en dansk kontekst. Cook Ross har mere end 20 års erfaring med mangfoldighedsledelse og mangfoldighedstræning. Transformationen af den amerikanske værktøjskasse har omfattet inddragelse af dansk antidiskriminationslovgivning og empirisk funderede undersøgelser og forskning om mangfoldighedsrelaterede emner i en dansk kontekst. Redskaberne er udviklet, så de passer til det danske arbejdsmarked med hjælp fra eksperter og en udviklingsgruppe med repræsentanter fra fem danske, private og offentlige virksomheder. Redskabernes praktiske relevans er desuden blevet testet i disse virksomheder, før de er blevet taget i brug i mangfoldighedstræningen. På baggrund af erfaringer fra forskellige projekter og træningsforløb er redskaberne blevet videreudviklet.

Redskaberne er bygget op som en trin for trin proces, som guider lederen igennem hele processen. Som udgangspunkt har lederen ikke brug for en ekstern facilitator. Der er dog nogle redskaber, der kræver facilitering af en ekstern, og her er det oplagt at HR står til rådighed. Det står beskrevet i de pågældende redskaber. I redskabet til konflikthåndtering kræver det erfaring med mæglingssituationer.

MangfoldighedsRoadmap & drejebog

I undervisningen benyttes et MangfoldighedsRoadmap, som er et visuelt dialog- og procesværktøj, med tilhørende drejebog, som begge er udviklet i samarbejde med Bigger Picture. Bigger Picture er en proceskonsulentvirksomhed med speciale i visualisering af komplekse emner og processer.

MangfoldighedsRoadmap er en planche der måler 90x180 cm som hænges på en væg.



Drejebogen er en spiralbog, der fungerer som et manuskript til præsentationen af MangfoldighedsRoadmap. MangfoldighedsRoadmap benyttes i mangfoldighedstræningens indledende workshop til at visualiserer hvad mangfoldighed i arbejdslivet handler om og den proces, det er at arbejde med mangfoldighed i en organisation. Ofte benyttes det løbende gennem hele undervisningsforløbet.

Det er formålet, at de to værktøjer skal benyttes af ledere til at introducere mangfoldighed i egne medarbejdergrupper. Værktøjerne har til formål til at skabe en fælles forståelse af mangfoldighed i arbejdslivet – herunder udfordringer og potentialer. Dels skal det bruges til at facilitere en proces i medarbejdergruppen, der handler om at finde en fælles vision for arbejdet med mangfoldighed konkret på deres arbejdsplads, hvilke milepæle der skal nås og hvilke indsatser, der skal i gang sættes.

MangfoldighedsRoadmap og drejebog kan også benyttes af HR eller andre der ønsker at introducere mangfoldighed og facilitere en dialog. De er oplagte at bruge i dialogmøder, som er vigtige i implementeringen af et mangfoldighedsinitiativ.

Kontakt IMR hvis du ønsker yderligere information eller at rekvirere MangfoldighedsRoadmap og Drejebogen.

MangfoldighedsPoker

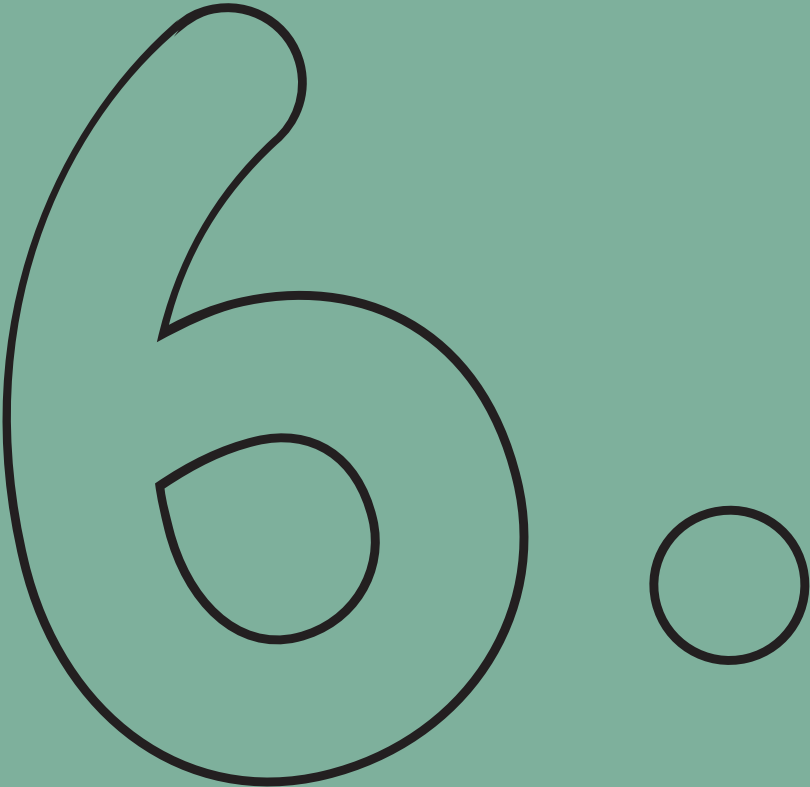
Mangfoldighedspoker er et spil kort med 52 spørgsmål, IMR har udviklet i samarbejde med Unfolding Cards, og som anvendes i mangfoldighedstræningen med det formål at give lederne større indsigt i deres eget forhold til mangfoldighed. Lederne hjælper hinanden gennem peer coaching til refleksion og selvindsigt ved at stille hinanden spørgsmål. Grundlaget for spillet er netop, at den største læring sker i refleksion og ved selv at finde svaret på et spørgsmål frem for kun at få gode råd fra andre. Spillet kan desuden bruges til at skabe meningsfulde, udviklende og værdiskabende samtaler i grupper. Det er velegnet til at få den samlede viden i gruppen og flere perspektiver om et emne frem i lyset - og delt

med andre. Styrken ved spillet er, at lederne får mange input til handlemuligheder i det daglige, og refleksion over erfaringer, egne vaner og antagelser.

Spillet er udviklet til ledere og kan benyttes uden for mangfoldigheds-træningen i diverse ledergrupper. Det kræver dog at lederne er blevet præsenteret for mangfoldighedsledelse og har viden og forståelse for emnet. Spillet kræver løbende facilitering, fordi det er en stor udfordring for mange at stille spørgsmål og ikke komme med anbefalinger eller diskutere løsninger på en udfordring. Det er vigtigt, at lederne ikke selv har rollen som facilitator – det kan fx være en HR-medarbejder.



Kontakt IMR hvis du ønsker yderligere information eller at rekvirere Mangfoldighedspoker.



DIVERSITY AND EQUALITY IMPACT ASSESSMENT TOOL

En "Equality Impact Assessment (EIA)" er et redskab, der kan hjælpe arbejdspladser med at sikre, at deres politikker og den måde arbejdspladsen driver forretning på, er tilgængelig for alle.

Det at udføre en EIA indebærer systematisk at vurdere, hvordan

▶ NYE POLITIKKER

▶ ÆNDRINGER AF POLITIKKER

▶ EKSISTERENDE POLITIKKER

påvirker eller muligvis vil påvirke folk i forhold til deres køn, etnicitet, alder, handicap, religion, seksuelle orientering eller andre valgte diskriminationsgrunde og mangfoldighedsfaktorer.

Hvis der er negative effekter eller følgevirkninger, der direkte er ulovligt diskriminerende, skal politikken eller indsatsen fjernes eller revideres, så den diskriminerende effekt ikke længere forekommer. Denne vurdering og analyse indebærer også, at undersøge, om der i forbindelse med politikken eller indsatsen er muligheder for at fremme lige muligheder og mangfoldighed, der tidligere ikke er blevet udnyttet, eller kunne udnyttes bedre. Politikker skal forstås bredt, det vil sige alle de politikker, funktioner og aktiviteter (inklusiv service) og beslutninger arbejdspladsen er ansvarlig for; i bund og grund alt hvad organisationen gør både internt og eksternt. Det indebærer også, at man både kigger på

nuværende politikker og indsatser og laver en EIA på nye politikker og tiltag, som er undervejs.

En EIA har fire mulige resultater:

1: INGEN STØRRE ÆNDRINGER

EIA'en viser, at politikken er robust, der er ikke potentiel diskrimination eller diskriminerende følgevirkninger. Alle muligheder for at fremme ligebehandling og mangfoldighed er i brug.

2: TILPAS POLITIKKEN

EIA'en identificerer potentielle problemer eller oversete muligheder. Tilpas politikken ved at fjerne de barrierer der er for lige muligheder og gør det muligt at fremme lige muligheder og mangfoldighed optimalt.

3: FORTSÆT POLITIKKEN

EIA'en identificerer en potentiel negativ effekt eller uanvendte muligheder for at fremme ligebehandling. Her kan man så vælge tydeligt at forklare, hvorfor man eventuelt alligevel vil fortsætte med politikken. Denne forklaring skal inkluderes i EIA'en, og når det drejer sig om de vigtigste og mest relevante politikker for en organisation, skal grundene være tvingende nødvendige for at fortsætte politikken trods den potentielt negative effekt.

4: STOP OG AFSKAF POLITIKKEN

EIA'en viser, at en politik medfører aktuel eller potentiel ulovlig diskrimination. På denne baggrund må politikken stoppes, afskaffes eller ændres. For at bedømme hvad der er ulovlig diskrimination, kan I også bruge redskabet "Ligebehandlingslovtjek", der ligeledes er udviklet af IMR og bl.a. kan rekvireres på mangfoldighed.dk.

Hvem skal lave en EIA, hvornår og hvordan?

Nedenstående tabel opsummerer de vigtigste aspekter af en EIA proces, der skal dokumenteres. Tabellen kan bruges som udgangspunkt for organisationens metode til at lave en EIA. I løbet af 2011 vil IMR udvikle en mere detaljeret vejledning til de enkelte dele af en EIA.

Forfatter/ redaktør	Dette bør være den person, der er ansvarlig for politikken, servicen, funktionen, etc.
Samarbejds- partnere	Identificer hvem det ellers vil være nødvendigt at inddrage. Det kan være beslutningstagere, medarbejdere, der er med til at implementere politikken, relevante interne og eksterne interessenter, organisationer osv.
Start dato	EIA'en skal være påbegyndt inden en given politik udvikles eller tænkes ind fra starten i planlægningen af et gennemsyn/revision. Hvis man udfører en EIA på en eksisterende politik, skal man sikre sig, at enhver nødvendig identificeret ændring kan gennemføres.
Relevans	<p>Dette punkt skal redegøre for, hvilken relevans politikken, servicen, funktion etc. har for de generelle forpligtelser i forhold til ligebehandling, mangfoldighed og diskriminationsgrundene. Dette bør omfatte, hvilke aspekter af en politik, service, funktion, osv. der er relevante for hvilke forpligtelser.</p> <p>Hvis det konkluderes, at politikken ikke er relevant, bør dette registreres her med dokumenterede begrundelser. Relevansen kan være indlysende, og i det tilfælde kan man gå direkte til en vurdering og detaljeret indsamling af data. I andre tilfælde kan en screening være nødvendig, for at finde data, der kan være med til at identificere relevansen.</p>
Politikkens formål	<p>Som en del af vurderingen vil det hjælpe at spørge:</p> <ul style="list-style-type: none">• Hvorfor er politikken nødvendig?• Hvad håber organisationen at opnå med den?• Hvordan vil organisationen sikre sig, at den virker efter hensigten? <p>Dette er ikke altid let, og der vil formentlig opstå behov for en diskussion mellem dem, der definerer politikken og dem, der implementerer den.</p>
Tilgængelig dokumentation	Identificer hvilken dokumentation der er til rådighed. Det omfatter også dokumentation fra inddragelse og høring.

Huller i dokumentationen/ data

Identificer hvor der er huller i dokumentationen og angiv, hvordan de vil blive fyldt ud.

Involvering og konsultation

Hvilken inddragelse og høring har fundet sted i forbindelse med denne politik eller funktion, og hvad er resultatet?

Hvilken inddragelse og høring vil være behov for, og hvordan vil det blive gennemført? Rapporter resultaterne.

Hvad er de faktiske/ forventede effekter/ virkninger?

Overvej effekterne og konsekvenserne af politikken i forhold til køn, alder, etnicitet, religion, handicap og seksuel orientering, eller andre faktorer, der er relevante for jeres organisation.

Vurderingen kan støttes af en række vigtige spørgsmål:

- Hvem har fordel af politikken?
- Hvem gavner den ikke og hvorfor ikke?
- Hvem forventes at høste fordele af den og evt. hvorfor gør de ikke det?

Diskussionen vil sandsynligvis afdække yderligere aspekter, så man bør ikke lade sig begrænse af disse spørgsmål, men inspireres af dem.

Dokumenter den faktiske eller sandsynlige effekt, sammen med dokumentationen til at forklare, hvordan denne konklusion blev nået.

Vurder effekten af politikken

Kortlæg den vifte af muligheder, der er for at afhjælpe effekterne af politikken, så den kan opfylde de generelle ligebehandlings- og mangfoldighedsforpligtelser. Der kan som beskrevet ovenfor være fire mulige resultater, og der kan godt være flere mulige resultater for samme politik:

1. Ingen større ændringer
2. Tilpas politikken
3. Fortsæt politikken
4. Stop og afskaf politikken

Identificer hvilket resultat der skal vælges, og dokumenter årsagerne til dette resultat.

Monitorering og revidering

Fastsat nærmere retningslinjer for monitorering af den faktiske virkning af en ny politik eller ændringer til en eksisterende politik, når den er blevet gennemført.

Handlingsplan

En handlingsplan for ændringer i politikken bør udvikles, overvåges og revideres. Dette bør omfatte en evaluering af ændringerne, samt en vurdering af, om de har haft den tilsigtede virkning, og om de ønskede resultater er opnået.

Handlingsplanen bør indeholde:

- aktiviteter, der identificeres som nødvendige
- oplysninger om hvem der er ansvarlig for gennemførelsen af aktiviteterne
- tidsplan for gennemførelsen
- tidshorisont og tiltag for gennemsyn, og
- oplysninger om, hvordan virkningerne af foranstaltninger vil blive evalueret for at måle, om forventede resultater er opnået i praksis.

Beslutnings- tagning og kvalitetskontrol

Inkluderer underskrift af en ansvarlig medarbejder/ligestillings- og mangfoldighedsansvarlig og en repræsentant for den øverste ledelse.

7.

UDFORDRINGER

Kommunikation

HR spiller en vigtig rolle som central funktion i forhold til kommunikation. Det er ikke massekommunikation der her henvises til, men den kommunikation, der er forbundet med at kommunikere ændringer i fx politikker mv. og den kommunikation der er en del af HRs rådgivende funktion. Dialog om barrierer og potentialer forbundet med mangfoldighed er i den sammenhæng vigtig for at få indsatsen med mangfoldighed til at give mening hos den enkelte leder og sikre en forankring lokalt.

Der er en særlig udfordring forbundet med kommunikation om mangfoldighed, hvilket bl.a. skyldes den mangfoldighed af forståelser, der er forbundet med ordet/indsatsen mangfoldighed.

Mange gange viser der sig at være forvirring omkring forskellige begreber og indsatser såsom social ansvarlighed, det rummelige arbejdsmarked og mangfoldighedsledelse. I praksis kan det være svært at skille disse indsatser fra hinanden, fordi en organisation ofte arbejder samtidig med alle indsatserne og ud fra forskelle rationale. I undervisningen sker det ofte, at dette skaber forståelsesproblemer for hensigten med mangfoldighedstræningen. De forskellige indsatser knytter an til en bestemt forståelse af mangfoldighed, som adskiller sig på flere områder, også i relation til motivet for at arbejde med mangfoldighed. Der er ikke ét motiv eller én forståelse, der er bedre end andre, men det er vigtigt, at kende til disse og kunne 'tale sig ind' i disse og adskille indsatser, så mangfoldighed giver mening for den enkelte.

Nedenstående er de dominerende diskurser i Danmark:

Rummelighedsdiskursen

Erfaringen viser at rummelighedsdiskursen (jf. Rennison, B.W., Mangfoldighedens mangfoldighed, 2008), som er én ud af otte identificerede diskurser om mangfoldighed i Danmark, ofte er den dominerende diskurs hos målgrupper fra kommunale arbejdspladser. Rummelighed og social ansvarlighed indskrives i et omsorgs- og ansvarsrationale, der appellerer til organisationer om at tage et selvstændigt og socialt ansvar for sårbare, marginaliseringstruede eller allerede marginaliserede på arbejdsmarkedet. Undersøgelser og forskning (bl.a. Nielsen (2007), Mangfoldighedsledelse i en dansk kontekst) viser at denne diskurs ofte konnoterer 'at hjælpe de svage' og derfor ikke bidrager til en forståelse af mangfoldighed som et potentiale eller indeholdende en nytteværdi for organisationen. Diskursen udspringer af indsatsen for Det Rummelige Arbejdsmarked og indsatsen for socialt engagement i virksomheder.

Når mangfoldighedsledelse sidestilles med en indsats i forhold til grupper, der ikke har fast tilknytning til arbejdsmarkedet og som ofte ansættes via særlige ordninger, har det ofte den implikation, at nogle ledere ikke kan se, hvordan mangfoldighedsledelse kan gavne 'forretningen' eller skabe en god arbejdsplads.

Udfordringen ligger i at kunne rumme flere diskurser samtidig.

Ressourcediskurs

Ressourcediskursen fokuserer på mangfoldighed som et

forretningskoncept, der kan øge virksomhedens indtjening på den ene eller anden måde. Ressourcediskursen dækker over tre af de diskurser Rennison (2008) kalder Markedsdiskursen, Kompetencediskursen og Innovationsdiskursen. Elementer af denne diskurs hentes fra facts som at globalisering er et uundgåeligt faktum, der gør, at forbrugere og kunder bliver mere mangfoldige, og derfor bliver virksomhederne tvunget til at forholde sig til mangfoldighed, og til selv at være mangfoldige, for at matche kundernes behov. Selve ideen om, at forskellighed – hvis man vel at mærke aktivt sætter den i spil – kan føre til innovation og udvikling for en organisation, både internt og eksternt. I bund og grund handler denne diskurs om alle de fordele, der er ved mangfoldighed, og de forskellige måder mangfoldighed kan være en ressource på, og derved en business-case.

Rettighedsdiskursen

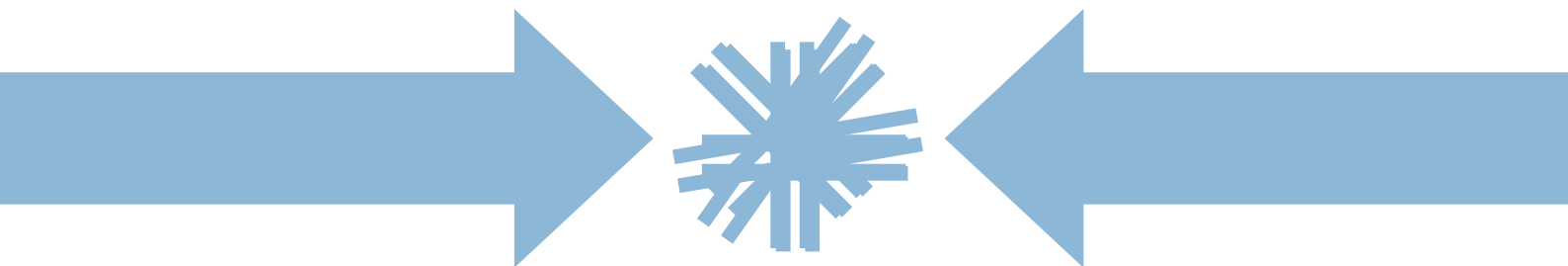
I rettighedsdiskursen bliver mangfoldighed til et spørgsmål om at sammensætte arbejdsstyrken, så den repræsenterer befolkningens forskellighed – og en given virksomhed må i sin personalesammensætning afspejle det omgivende samfund. Målet er via arbejdet med at sikre antidiskrimination at skabe en organisation, hvor der er lige muligheder for alle. Det afgørende er at overholde retlige principper om ligebehandling og ligestilling. Det er en forudsætning for, at alle – uanset baggrund – har lige muligheder for at få adgang til job og karriere. På denne måde erkender denne diskurs også individets ret til ikke at blive diskrimineret. Mangfoldighedsledelse er i denne diskurs arbejdet for bevidst at forebygge og forhindre diskrimination og

sikre ligebehandling for alle, i alle faser af ansættelsesforholdet. Og som IMR mener mange, at det er nødvendigt først at sikre antidiskrimination før vi kan begynde at arbejde på at høste frugterne af mangfoldigheden som et forretningspotentiale.

Som ovenfor nævnt vil mange organisationer typisk arbejde med flere forståelser og indsatser samtidig, og det er vigtigt at have kendskab til de forskellige forståelser og indsatser, der eksisterer om mangfoldighed i arbejdslivet og specifikt i din organisation for at kunne påvise forskelle og ligheder. I forbindelse med rekruttering af mangfoldighed er det fx særligt vigtigt, at påpege forskelle, fx at det ikke handler om at gå på kompromis med kvalifikationer eller ansætte i særlige job-ordninger, som i indsatsen Det rummelige arbejdsmarked, hvor organisationen modtager økonomisk compensation for at ansætte medarbejdere i skånejob, fleksjob mv. Ved rekruttering af mangfoldighed handler det om at tiltrække så mangfoldig en ansøgerskare som muligt og ansætte den bedst kvalificerede og den, der evt. kan tilføre arbejdspladsen noget nyt. Det sker ved at bryde med vaner, ændre i praksisser, blive bevidst om egne fordomme og stereotyper, få kendskab til og forhindre institutionel diskrimination, vurdere kandidater ud fra saglige kriterier mv.

Det er tilsvarende væsentligt at understrege, at mangfoldighedsledelse er frivillige tiltag og mangfoldighedstræningen har til formål at give lederne redskaber til at håndtere opgaver i praksis og i ledelse af medarbejdergruppen – med et særligt fokus på udfordringer og potentialer forbundet med medarbejdernes forskelligheder.

For at forhindre misforståelser om mangfoldighedsinitiativets formål kræves en vedvarende indsats med at italesætte forskelle i diskurser og forståelser, hvis det viser sig, at disse sammenblandes og understrege den betydning af mangfoldighed, initiativet bygger på. Det kan ikke understreges for mange gange. Det er ofte i gentagelsen og i dialog som følge af kritiske spørgsmål, at en fælles forståelse for, hvordan man kan arbejde med mangfoldighed, og hvordan mangfoldighed kan gavne arbejdspladsen, udvikles.



Modstand

Det sker ofte i et mangfoldighedstræningsforløb at ledere udviser modstand mod emnet mangfoldighed. Det skyldes bl.a., at mangfoldighedstræningen har til formål at indvirke på holdninger, vaner, perspektiver, praksisser gennem større selvindsigt, refleksion og selvevaluering. Samtidig bliver lederne konfronteret med egne fordomme og deres handlinger som utilsigtet kan være med til at diskriminere. Det kan være svært for mange at være i en sådan situation. Derfor medfører denne type undervisning ofte forsvarsreaktioner hos kursusedtagerne, som kan komme til udtryk som modstand mod emnet, underviseren eller de andre kursusedtagere. Forsvarsreaktionerne kommer bl.a. til udtryk som 'passiv aggression', der kan have forskellige udtryksformer (jf. Berliner, P. et. al. Passiv aggression – som voksenpædagogisk problem, 1989). Det er en

reaktion på den usikkerhed, der er forbundet med ikke at vide, hvad man får ved ændringer eller en reaktion på, at der kræves refleksion over den praksis man udfører i det daglige og de sociale relationer, man selv indgår i. I flere undervisningssituationer er der observeret følgende adfærd, som udtryk for denne form for modstand:

Fralæggelse af ansvar for at kunne gøre noget i det daglige.

Abstrakt intellektualisering af noget, der ikke har relevans for indholdet.

Diskussion for diskussionens skyld.

Manglende personlige markeringer eller opfølgning på andres.

Negative ytringer.

Ingen interesse i at forstå andres kommentarer eller forklaringer.

Overspringshandlinger eller manglende vilje til at lave den proces, der er introduceret eller den opgave, der er blevet stillet af underviseren.

Direkte kritik af emnet og træningen.

Som HR-medarbejder er det særligt vigtigt at være opmærksom på den første mekanisme. I fralæggelsen af ansvar for at kunne gøre noget i det daglige, gør flere ledere opmærksom på, at de først kan gøre noget, når de får nogle retningslinjer fra HR. Dette er ikke nødvendigt for, at lederne kan gøre en forskel i det daglige, og det er vigtigt at understrege, hvis man som HR-medarbejder konfronteres med dette.



Definition på mangfoldighed

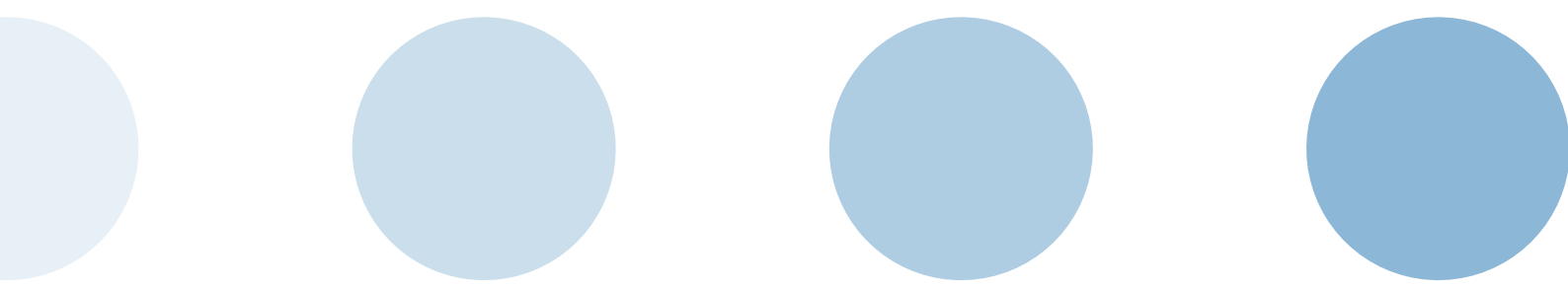
Der er flere udfordringer forbundet med begrebet mangfoldighed. I manges bevidsthed konnoterer mangfoldighed til etnisk mangfoldighed, og det er derfor vigtigt at brede forståelsen af begrebet ud til at dække andet end etnicitet. Men for mange virker det mangfoldighedsbegreb, som ligger til grund for mangfoldighedstræningen, imidlertid meget bredt.

Når grundlaget for at arbejde med mangfoldighed er at skabe en inkluderende og diskriminationsfri arbejdsplads, kræves det, at man arbejder med alle ekskluderende mekanismer, uanset hvad de skyldes. Nogle er på baggrund af de 6 diskriminationsgrunde, og andre er på baggrund af andre forskelle.

Og hvor går grænsen for, hvad disse andre forskelle kan være? Sukkersyge, parfumeallergi, kropslugt, personlig fremtoning (hår, tøj, make up, smykker, tatoveringer, piercinger?). Der er synlige og

usynlige forskelle, og der er diskriminationsgrundene (alder, køn, seksuel orientering, religion, politisk overbevisning, etnisk baggrund, handicap). Herudover er det oftest faglig baggrund, der er den forskel, der giver størst udfordringer på en arbejdsplads. Mange deltagere i et mangfoldighedstræningsforløb bliver forvirrede over, at mangfoldighedsbegrebet er så bredt.

Det er derfor vigtigt at være tydelig i kommunikationen af, at det drejer sig om, at mennesker ikke bliver ekskluderet og diskrimineret på usaglig baggrund - uanset baggrund, livsstil og andre forskelle. Denne forståelse og definition af mangfoldighed kan ikke italesættes for mange gange. Det er nærmere en forudsætning for at ledere og medarbejdere tager ejerskab på arbejdet med mangfoldighed, at definere mangfoldighed løbende og ved hjælp af konkrete eksempler, så det giver mening. Ligeledes er det vigtigt at sikre, at det er den samme forståelse og definition der kommunikeres i alle politikker, programmer, projekter, oplæg, skriftlige materiale, mv..



Opfølgning

Der er ingen genveje i arbejdet med mangfoldighed.

Det afsluttes aldrig – det vil altid være relevant.

Der er derfor afgørende for forankringen og implementeringen, at alle tager ansvar på at følge op på indsatser, ændringer, forandringer, vejledning, rådgivning, dialog og andet, der har med mangfoldighedsindsatsen at gøre.



