

INSTITUT FOR
MENNESKE
RETTIGHEDER

MIA PRISEN
2012

BEST PRACTICE

INDHOLD

BEST PRACTICE	3
ØGE MANGFOLDIGHEDEN	4
Etnicitet	4
Alder	7
handicap	8
seksuel orientering	9
køn	9
Alle Diskriminationsgrunde	11
FASTHOLDE MANGFOLDIGHEDEN	12
Etnicitet	12
Alder	14
Religion	15
Køn	15
Seksuel orientering	17
Alle Diskriminationsgrunde	17
ANVENDE MANGFOLDIGHEDEN	20
Innovation	20
Trivsel	22

INTRODUKTION

BEST PRACTICE

I dette dokument kan du læse om de erfaringer, som danske virksomheder har gjort sig gennem deres arbejde med mangfoldighedsledelse. Hver beskrivelse indeholder et råd til andre virksomheder.

Best practice-kataloget er opdelt i temaer øge, fastholde eller anvende mangfoldighed på arbejdspladsen. Under hvert punkt, har Institut for Menneskerettigheder samlet erfaringerne ind under forskellige kategorier, således at I vil kunne finde information og best practice, som netop passer til jeres virksomheds behov.

KAPITEL 1

ØGE MANGFOLDIGHEDEN

Her kan du læse best practice omkring tiltrækning af mangfoldige profiler til virksomheden, på baggrund af følgende grupper:

- Etnicitet
- Alder
- Handicap
- Seksuel orientering
- Køn
- Alle Diskriminationsgrunde

ETNICITET

Novo Nordisk A/S - Mentorordninger skaber inklusion både internt og eksternt i organisationen

Med datterselskaber i mere en 80 lande, er det naturligt for Novo Nordisk at have en medarbejderstab med mange forskellige nationaliteter. Derudover støtter Novo Nordisk sine medarbejdere i den samfundsmæssige opgave, det er at hjælpe folk med anden etnisk baggrund end dansk igang på det danske jobmarked. Novo Nordisk har gennem de senere år arbejdet med et mentorprogram hvor en medarbejder påtager sig et mentorskab for en person med anden etnisk baggrund end dansk.

Formålet er ikke at ansætte den pågældende medarbejder på Novo Nordisk, – selv om det også sker, men snarere at klæde disse etniske minoriteter på med det kendskab og den indsigt der skal til, for at finde et relevant job i Danmark, eller starte på en meningsfyldt uddannelse. Novo Nordisk har gode resultater med aktiviteterne. Således har mere end 75% af deltagerne fået job, eller er startet på en relevant uddannelse.

Programmet hviler på gensidig respekt og forståelse. Novo Nordisk's medarbejdere oplever en øget indsigt og forståelse for etniske minoriteter, og

mentees får en sparringspartner der kan fremme integrationen på arbejdsmarkedet.

Metro Cash & Carry Danmark - Benyt de ansattes netværk til at få et bredere rekrutteringsgrundlag

Metro Cash & Carry Danmark har stor erfaring med mangfoldigt sammensatte medarbejdere, da 60% af medarbejderne har anden etnisk baggrund end dansk. De forskellige medarbejdere har forskellige kompetencer og ønsker for deres arbejdsliv. Disse ønsker forsøger Metro Cash & Carry at imødekomme, i så vid udstrækning som muligt. F.eks. er der intet tørklædeforbud, og der tages hensyn til de ansattes individuelle ønsker omkring spise ved sociale arrangementer. Ved på den måde at fastholde medarbejderne over længere tid, kan Metro begynde at anvende disse medarbejders ressourcer i form af bl.a. deres netværk. Det har nemlig vist sig at være en god vej til en større og bredere ansøgerpulje for nye medarbejdere. Ofte behøver Metro Cash & Carry ikke engang at slå en ledig stilling op, fordi de har medarbejdere, der anbefaler venner eller familie jobbet. På den måde har virksomheden god erfaring med at rekruttere medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk via netværk blandt deres nuværende ansatte

Odense Kommune - Lad ledelsen tage ansvar!

Odense Kommune har gennemført et projekt kaldet "Etnisk Management". Projektet gik ud på at afprøve forskellige modeller for ledelse af etniske minoriteter på Odense Kommunes arbejdspladser, med det formål at ledere i kommunen skulle påvirkes til at ansætte mere etnisk mangfoldigt. Med projektet fik kommunen sat mangfoldighed på dagsorden bl.a. ved at stille to personer til rådighed i kommunen. Disse to personer ydede rådgivning og vejledning til kommunens arbejdssteder, samt bistod konkret forbindelse med rekruttering. Odense Kommunes erfaring fra projektet er, at man skal arbejde strategisk for at få mangfoldighedstænkning ind i sit ledelsessystem. Det er ikke nok at arbejde med procentsatser for andelen af en bestemt gruppe medarbejdere. Det er også andre mål der skal sættes. Bl.a. skal der være sat antal på de medarbejdere, som aktivt arbejder med mangfoldighed i kommunen og som kan sætte fokus på dialog og tænkning omkring mangfoldighed. Projektet lærte også kommunen en anden vigtig ting; nemlig at det at skabe en mangfoldig organisation kræver en kulturudvikling. Det er et langt sejt træk, "men alle ressourcerne værd i sidste ende" som kommunen selv udtaler.

Toms Gruppen A/S - Lav et opslagsværk om rekruttering til ledere

Toms arbejder ihærdigt på at sikre sig, at de kan møde de udfordringer, virksomheder i Danmark har omkring den langsigtede befolkningsændring, som betyder, at der i fremtiden vil være mangel på arbejdskraft.

'Recruitment Excellence' er et udviklingsprojekt, som skal munde ud i et opslagsværk på Toms Gruppens intranet. Det er henvendt til ledere på tværs af koncernen med værktøjer, skemaer og inspiration til rekrutteringsprocessen, heriblandt rekruttering og integration af etniske minoriteter. På den måde kan lederne dele viden og erfaringer på tværs af organisationen, og skabe en fælles holdning og større bevidsthed omkring diversitet og branding i forhold til rekrutteringsprocessen.

DSB - Analyse af interne barrierer for at rekruttere etniske minoriteter

DSB har en intern togfører uddannelse, hvor de bemærkede, at de ikke havde lige så mange ansøgere og færdig uddannede togfører med anden etnisk baggrund end dansk, sammenlignet med antallet af ansatte i virksomheden som helhed.

De begyndte derfor at undersøge baggrunden herfor, og fandt ud af at optagelsesprøven til uddannelsen var en af grundene til at der var færre ansøgere med anden etnisk baggrund end dansk. DSB valgte derfor at oprette en forskole til togføreruddannelsen hvor mulighed for at blive forberedt til både optagelsesprøven og togføreruddannelsesforløbet efterfølgende.

Forskolen løb over 22 uger, inklusiv en praktik, og indeholdt mange forskellige fag, så som, højtaler udkald, geografi, billettering og retskrivning. Alle deltagere i forskolen kvalificerede sig til at bestå optagelsesprøven og derigennem optagelse på togføreruddannelse. Størstedelen af de optagede bestod og er i dag ansat i DSB.

Udlændingesservice - udvid forståelsen af kompetencer til rekruttering og teams

Udlændingesservice har gennem en længere periode arbejdet med mangfoldighed, specielt i forhold til at afspejle deres brugergruppe. I den forbindelse har Udlændingesservice valgt at rekruttere fuldstændig på baggrund af kompetencer, men har samtidig valgt at anerkende de kompetencer anden etnisk baggrund eller andre menneskelige konstellationer kan give.

Det høje fokus på den enkelte medarbejders potentiale er konkretiseret i arbejdet med modellen "Whole Brain Thinking", der fokuserer på

medarbejderens kompetencer og præferencer, og ud fra dette sammensættes de enkelte teams, så de supplerer hinanden bedst muligt. Dette klare fokus på kompetencer har givet flotte resultater i forhold til at sikre lige muligheder for alle ansøgere - uanset deres baggrund.

Dette har blandt andet betydet at Udlændingesservice har haft mulighed for at optimere deres behandlingstid, fordi de som organisation i dag er så mangfoldigt sammensat, at de indenfor egne rækker dækker et meget bred kompetencefelt

Økonomi og digitaliseringscenteret, Høje Taastrup kommune -anerkendelse af udlandske uddannelser

ØDC har valgt at tilbyde dansk kurser ved ansættelse i deres organisation, til de medarbejdere, der har kvalifikationer men lige mangler at kunne det danske sprog tilstrækkeligt. Samtidig anerkender de papirer fra uddannelsesinstitutioner i udlandet. Dette har betydet, at ØDC har en stor og bred søgning af højt internationalt uddannet arbejdskraft, som måske ellers ville have haft mulighed for at søge stillinger på baggrund af deres udlandske papirer. Dette hjælper både organisationen men også den enkelte medarbejder, da det betyder at ØDC har større mulighed for at tiltrække de bedst kvalificerede.

ALDER

McDonald's Danmark A/S - Få større aldersspredning med et neutralt rekrutteringsværktøj

McDonald's har et fortsat ønske om at fokusere på mangfoldighed rekrutteringsprocessen. Et af indsatsområderne har været, at få en større aldersspredning medarbejdersammensætningen, da det kan være med til at sænke omsætningshastigheden på medarbejderne og samtidig give et bedre arbejdsmiljø.

Helt konkret har McDonald's blandt andet set på selve jobsamtalen, og nu bruger de et nyt værktøj kaldet "Hire the smile" som er med til at sikre, at alle kandidater vurderes på samme grundlag. Det tager udgangspunkt de grundlæggende kompetencer, en medarbejder hos McDonald's skal have og intet andet! Ydermere lægger McDonald's op til to samtaler med to forskellige personer fra arbejdspladsen for at sikre, at der gives den rigtige information om jobbet, og at de gensidige forventninger er klare.

Det kan være vigtigt hvert enkelt tilfælde, at se på hvad det præcist er for nogle kompetencer, man søger efter til en given stilling, og så tilpasse ansøgningsprocessen herefter.

HANDICAP

Ballerup Kommune - Gør plads til medarbejdere med et handicap

Den decentrale enhed Krumtappen i Ballerup Kommune er et aktivitets- og samværstilbud for udviklingshæmmede børn, unge og voksne. Lederen af Krumtappen har bl.a. bevidst arbejdet med at få ansat medarbejdere både skånejob og flex-job.

Arbejdspladsen har også en handicappet medarbejder ansat på helt almindelige vilkår. Foruden handicap, har arbejdspladsen også fokus på medarbejderes andre forskelligheder såsom køn, alder, etnicitet osv.

I Krumtappen har lederen opsat det mål, at når en ansøger med handicap søger en stilling, så tages vedkommende til samtale. Samtidig har kommunen været behjælpelig og vist økonomisk fleksibilitet, når Krumtappen har villet ansætte nogen i flex- og skånejob.

Krumtappen har set mange muligheder i at ansætte medarbejdere, der er meget forskellige. I alt adskiller 33% af de faste medarbejdere sig fra flertallet. Fx er der en handicappet medarbejder, der ikke kan deltage i fysiske aktiviteter med brugerne, men til gengæld kan han spille, synge, tegne, spille teater m.m. Det ved de andre medarbejdere, og så tager de sig af de mere fysiske opgaver. På den måde finder medarbejderne ud af at bruge hinandens kompetencer. I Krumtappen ser man ikke på begrænsningerne, men på mulighederne i mennesket!

Region Midtjylland - Tilgængelighed for alle - arbejde med både fysiske og mentale barrierer

Alle mennesker, der kan deltage på arbejdsmarkedet, skal have mulighed for det, også mennesker med funktionsnedsættelse. Dette er Region Midtjyllands filosofi. Region Midtjylland har som arbejdsgiver tilstræbe at skabe et rummeligt arbejdsmarked, som kan medvirke til at sikre mennesker med funktionsnedsættelse en tilknytning til arbejdsmarkedet.

Det er Region Midtjyllands mål:

- at fremme mulighederne for beskæftigelse for personer med handicap
- at bruge personalepolitikens muligheder aktivt, herunder Det Sociale Kapitel

- at sikre, at der ikke findes fysiske og holdningsmæssig barriere for handicappedes lige adgang til regionens arbejdspladser, bygninger og elektroniske medier.

Region Midtjylland har kigget arbejdsbeskrivelser og teamstrukturer grundt efter i sømmene, og er i den forbindelse blevet opmærksomme på, at mange arbejdsfunktioner kunne gøres mere tilgængelige. I dag har Regionen ca. 1800 personer med funktionsnedsættelse ansat. Dette betyder at arbejdspladsen har arbejdet med fysiske såvel som mentale barrierer i forhold til ansatte med funktionsnedsættelse, som har været nødvendig for at opnå det flotte resultat. Dette er blevet gjort ved at sørge for at alle regionens faciliteter er fuld tilgængelige for alle. Derudover er der blevet gjort et stykke arbejde for at nedbryde mentale barrierer og fordomme omkring hvad mennesker med funktionsnedsættelse kan, og ikke kan. Dette har været med til at påvirke hele organisationen og har haft kæmpe gavnlig effekt som i dag kan ses på de flotte resultater.

SEKSUEL ORIENTERING

DSB - Frihed til at være det hele menneske - også når man er på arbejde

DSB har gjort en stor indsats for at deres medarbejdere skal kunne være på arbejde som hele mennesker. Arbejdet med åbenhed omkring seksuel orientering har blandet andet medført at medarbejdere frit kan vælge hvilken uniform de ønsker at klæde sig i, alt efter hvilket køn de identificerer sig mest med.

Derudover har DSB gjort et stort stykke arbejde for at ligestille partnere med ægtefæller og der skelnes i dag på ingen måde. DSB har oprettet et LGBT netværk i organisationen, hvor både medarbejdere og ledelse deltager, de planlægger i år at deltage i Copenhagen Pride. Dette er et initiativ som både medarbejdere og ledelse deltager i.

KØN

Forsvaret - Beskyt medarbejdere mod diskriminerede adfærd

Forsvaret er blevet opmærksomt på, at der inden for egne rækker har eksisteret kønskrænkende adfærd. Derfor valgte forsvaret i 2003 bl.a. at oprette en central og uafhængig rådgivning, hvor alle ansatte kan henvende sig anonymt. Dette gælder både enkeltpersoner samt grupper og ledelsen. Rådgivningen arbejder

individuellet ud fra den tilladelse den/de enkelte giver i forhold til videre konsekvenser. Dog er rådgivningen forpligtiget til at anmelde kriminelle sager. Forsvaret har på mange måder valgt at arbejde bevidst og konsekvent med etik og moral omkring køn og forsvarets hertil hørende image, som f. eks da forsvaret valgte at stoppe et planlagt arrangement på Oksbøl kaserne. Her ønskede en stripper at afholde et arrangement for at promovere en pin up kalender med meget letpåkledte kvinder i militærinspirerede kostumer, hvor overskuddet skulle gå til hjemvendte soldater.

Forsvarskommandoen henviste til, at kvinderne idenne forbindelse fremstilles på en måde, der er i strid med forsvarets personalepolitik, og at det ikke er et signal om forsvaret som arbejdsplads, som man ønsker at sende til kvinder der seriøst overvejer en karriere i forsvaret. Forsvaret har i årevis arbejdet på at vende en negativ kønskultur, og få flere kvinder til at søge ind i forsvaret lød det i begrundelsen fra forsvaret.

Nyborg kommune - Tiltræk mænd til traditionelle kvinde jobs

Nyborg kommune har gennem en længere periode oplevet at der har været en stærk overvægt af kvinder indenfor plejesektoren. Derfor valgt de at gøre et stort og aktivt stykke arbejde for at tiltrække flere mænd til traditionelle kvinde jobs, da man i Nyborg Kommune mener at det giver en styrke at være forskellige.

Dette har blandt andet betyder en ændring af sproget i jobopslagene fra traditionelle terme, og til et mere neutralt eller maskulint sprog. Det betyder blandt andet at deres mandlige dagplejere for børn idag hedder dagplejefar i stedet for dagplejemor. På samme måde er der indenfor plejefaget for ældre borgere, lagt vægt på at jobbet også har maskuline sider, og ikke kun er et kvindefag. Indsatsen har også udmøntet sig i blandt andet i en kampagne hvor annoncerne, istedet for at handle om traditionelle værdier i forbindelse med plejepersonale stillinger og dagpleje stillinger ligger vægt på nogle af de mere utraditionelle værdier ved jobbene.

I denne kampagne er det forskellige mænd inden for disse plejefag der er vist i dagligdags situationerne. Nyborg kommune har på denne måde haft succes med at tiltrække flere mænd til plejefag hvor kvinder traditionelt har været overrepræsenteret.

ALLE DISKRIMINATIONSGRUNDE

Statens Serum Institut (SSI) - Bliv bevidst om hvilke typer mennesker du ansætter

SSI's Vaccineudviklingsafdeling har øget diversiteten, ved at integrere mangfoldighedsarbejdet i projektarbejdet, og sikre større diversitet sammensætningen af ansættelsesudvalg.

Det gjorde SSI ved at typebestemme hele afdelingen og fokusere på, hvordan forskellighederne kan bruges konstruktivt, både individuelt og i grupper.

SSI brugte endvidere personlighedstypificering som værktøj til jobanalyser og interviewguiden, til at afdække disse typer i jobsamtalen. Dette system er via intranettet, ved at blive udbredt til andre afdelinger på SSI.

Toms Gruppen A/S - Giv udsatte grupper en ny chance på arbejdsmarkedet

For Toms er det vigtigt, at være en rummelig virksomhed som kan give mennesker, der har svært ved at komme ind på arbejdsmarkedet, en ny chance.

Siden maj 2008 har Toms løbende haft op til 10 personer i arbejdsprøvning. Derved får personer med fx et lille handicap, stress, langvarig arbejdsledighed, sprogproblemer osv. mulighed for at afklare deres faglige og personlige ressourcer med henblik på at vende tilbage til arbejdsmarkedet og blive selvforsørgende.

Til projektet har Toms tilknyttet en konsulent fra Midtsjællands Kursuscenter, som dagligt er til stede på Toms, visiterer programmet og er fast støtte og kontaktpunkt for de 10 medarbejdere. Det har medført meget positive erfaringer i forhold til tidligere individuelle arbejdsprøvninger. Konsulenten muliggør en tæt opfølgning, et tilhørsforhold og tryghed i arbejdsprøvningen, med gode resultater til følge.

Samtidig har det lettet de administrative og kommunikationsmæssige opgaver for Toms i forbindelse med arbejdsprøvninger. Mange medarbejdere føler et ansvar og engagement i projektet, og Toms har indtil nu "headhunted" en af personerne i arbejdsprøvning til et fast arbejde på fabrikken.

KAPITEL 2

FASTHOLDE MANGFOLDIGHEDEN

Her kan du læse best practice omkring fastholdelse af mangfoldige profiler i virksomheden, på baggrund af:

- Etnicitet
- Alder
- Religion
- Køn
- Alle Diskriminationsgrunde

ETNICITET

TDC - Lav et karrierevejsprogram

TDC arbejder med at få skabt mangfoldighed bredt i sin organisation. Det betyder f.eks., at når TDC har en vis andel af medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk, så skal dette også være afspejlet i sammensætningen på leder- og specialistsiden. Derudover skal der også være plads til, at de ansatte kan følge forskellige karriereveje.

TDC har haft den udfordring, at det har været svært at fastholde medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk i et karriereforløb, der førte til en lederstilling. TDC er dog klar over, at det ikke nødvendigvis er en lederstilling som alle bør arbejde sig frem imod. Der er et lige så stort behov for specialister. Derfor har TDC et karrierevejsprogram, der starter med, at man som almindelig medarbejder kan få den personlige afklaring på, om ens styrker ligger i et kommende lederjob eller et specialistjob.

Dette program er blevet meget populært, og stort set alle deltagere forsætter deres karriere på den ene eller den anden måde i TDC.

Toms Gruppen A/S – Vær løsningsorienterede omkring medarbejdernes religion

Hos Toms har de mange medarbejdere med en anden etnisk baggrund end dansk, og nogle af disse medarbejdere har også en anden religion end flertallet af de danske medarbejdere. Toms er stolte af denne mangfoldighed, men det har til tider været en udfordring for Toms, mht. hvordan religiøse symboler på arbejdspladsen skulle tackles.

På et tidspunkt skulle Toms f.eks. tage stilling til muslimske tørklæder, da der er en streng hygiejnepolitik på fabrikken, hvor alle medarbejdere på fabriksgulvet skal have alt håret dækket af en hue, der udskiftes hver dag. Toms endte med at designe et specielt Toms tørklæde, så ingen blev udelukket fra ansættelse hos Toms på grund af tørklæder. Dette eksempel viser hvordan Toms hele tiden ser udfordringer i øjnene, og lærer noget nyt om medarbejdernes forskelligheder.

McDonald's Danmark A/S – Skab fleksible lederprogrammer

Generelt set har det været McDonald's erfaring, at mange kvinder med anden etnisk baggrund end dansk stopper med at arbejde, når de stifter familie. McDonald's har i flere tilfælde oplevet, at kvinderne gør det rigtig godt, og derfor har de tilbudt dem ledertræning på lige fod med McDonald's øvrige ledere. Ofte er der dog andre forventninger til kvinderne fra familiens side, selvom kvinderne ønsker en karriere. McDonald's kan støtte kvinderne i deres beslutning og samtidig give fleksible arbejdstider og rammer, som kan imødekomme familiens forventninger.

Hos McDonald's har 19% af medarbejderne en anden etnisk baggrund end dansk, og blandt lederne er det 12%. Det ville derfor være naturligt at have en større repræsentation af såvel mandlige som kvindelige ledere med anden etnisk minoritetsbaggrund.

McDonald's Danmark A/S – Lav retningslinjer der italesætter mangfoldighedsproblematikker

I forhold til at fastholde sine medarbejdere, har McDonald's stillet sig selv spørgsmålene: Hvor inkluderende er jeg som leder? Hvor inkluderende er vi som arbejdsplads? I den forbindelse har McDonald's udarbejdet konkrete retningslinjer for, hvordan man behandler hinanden i restauranten. Her er nogle eksempler på McDonald's spilleregler:

- Medarbejderne skal kunne føle sig velkomne og respekteret uanset deres personlige livsstil

- Arbejdspladsens medarbejdere afspejler sammensætningen i befolkningen
- Alle grupper medarbejdere bliver hørt på møder
- Nedsættende tale af etnisk, religiøs, seksuel eller anden karakter tolereres ikke
- Der eksisterer ikke etniske opdelinger eller andre klikker i restauranten
- Relationerne mellem medarbejderne er venlige og kollegiale på tværs af forskelle i baggrund og personlig livsstil
- Der tages hensyn til forskellige religiøse og etniske højtider og traditioner fx ved at bruge højtidskalenderen i planlægningen af vagter
- Ved møder eller personalefester, hvor der arrangeres mad og drikke, tages der hensyn til personlige og religiøse præferencer
- Der tages hensyn og vises fleksibilitet i forhold til medarbejdernes personlige fritidsaktiviteter.

ALDER

Statens Serum Institut (SSI) - Lav en "Senior-MUS"

Hos Statens Serum Institut er de opmærksomme og lydhøre over for de ældre medarbejders behov. På den måde kan de ældre blive længere tid i virksomheden, hvilket er en stor ressource erfaringsmæssigt for arbejdspladsen. For seniorer er der fx fratrædelsesordninger, fleksibilitet med arbejdstider samt et særligt udviklet koncept omkring seniorer og medarbejderudviklingssamtaler. Alle medarbejdere kommer til en 58 års samtale, hvor seniorkarrieren drøftes sammen med mulighederne for benyttelse af diverse seniorordninger.

Der er fx mulighed for en fridag om måneden, for de ansatte der er over 62 år gamle. Herudover har SSI en seniorklub der inviterer nuværende samt tidligere medarbejdere til diverse arrangementer af både faglig og social karakter.

DSB – Giv mulighed for frivillig seniorordning

DSB har lavet et specielt system, hvor alle der når hvis alder kommer under en normal senior ordning, men der er også mulighed for en frivillig senior ordning. Den normale senior ordninger giver flere fridage i løbet af året, samt forskellige muligheder for den enkelte til at tage mere fri. Den frivillige senior ordninger giver derimod en større frihed til få en speciel tilpasset stilling permanent, som kan give større frihed i hverdagen, tilpasses fysiske udfordringer, eller mulighed for nedsat tid med fuld pensions opsparing de sidste år. Denne ordning indeholder også mulighed for retræte med overgang i anden stilling inden pensionsalderen, med lønkomensation, så det ikke går udover pensions opsparingen. Dette giver ældre medarbejdere mulighed for at blive længere på arbejdsmarkedet under forhold der kan tilpasses dem individuelt, uden

økonomisk belastning og virksomheden for mulighed for at beholde deres kompetencer længere.

RELIGION

Økonomi og digitaliseringscenteret Høje Taastrup kommune – Højtider for alle
Økonomi og digitaliseringscenteret i Høje Taastrup kommune. Der er på nuværende tidspunkt 59 ansatte som dagligt varetager opgave for kommunen. De har ikke direkte kunde kontakt, men servicere kommunens medarbejdere, byråd og ledelse. Hos Økonomi og digitaliseringscenteret i Høje Taastrup kommune har ledelsen taget initiativ til, at de forskellige medarbejdes religiøse højtider fejres i løbet af året. Dette betyder, at alle medarbejder både har mulighed for at fejre deres højtid og dele glæden med deres kollegaer, endvidere også lære mere om deres kollegaer og andre religioner. Mange medarbejdere har udtrykt stor glæde ved dette initiativ.

KØN

Nykredit - Afhold kønsneutrale udviklingssamtaler

Nykredit har siden midten af 1990'erne gennemført en række barriereanalyser og medarbejderundersøgelser omhandlende køn og karriere. Bl.a. blev samtlige medarbejdere i koncernen udspurgt omkring deres oplevelse af emner og forhold omkring køn og karriere tilbage i 1995/96.

Denne undersøgelse viste bl.a., at der var væsentlig forskel på kvinder og mænds oplevelser af de årlige udviklingssamtaler.

I konsekvens af denne erkendelse, igangsatte Nykredit et gennemgribende arbejde med at revidere det daværende udviklingssamtalsystem. Alt med det formål at sikre at kvinder såvel som mænd både fik drøftet forhold i nuværende job, samt karriereønsker og muligheder. I dag har Nykredit således et værktøj til udviklingssamtaler, der gør det muligt at målrette dialogen om kompetenceudvikling og karriere for alle medarbejdere m/k, uanset jobtype og kompetenceprofil.

Toms Gruppen A/S – Hold afstemmende og åbne samtaler med medarbejdere, der skal på barsel

Toms har arbejdet meget med at sikre ligestilling mellem mænd og kvinder. I topledelsen er der lige så mange kvinder som mænd og Toms tilstræber at have en ligelig fordeling mellem køn på talentudviklingshold.

Kønsmæssig ligestilling er et fokusområde for Toms administrerende direktør. Toms barselsmøder er et konkret initiativ til at sikre ligestilling mellem mænd og kvinder. Hvert år samles de kvinder, der enten har været eller skal på barsel, til et møde med den administrerende direktør og HR for at drøfte nye initiativer og forbedringer. Det har blandt andet resulteret i en ordning hvor kvinder, der skal på barsel, afholder en samtale med HR og nærmeste chef, både før og efter barselsperioden, for at afstemme forventninger i forhold til jobbet. Toms har ligeledes haft en fremtidsforsker ansat for at undersøge kønsligestilling i virksomheden, hvilket har medført en diskussion og overvejelse omkring en kønskvotering i bestyrelsen.

McDonald's Danmark A/S – Afløn kønsneutral

Hos McDonald's er 46% af medarbejderne kvinder, og på lederniveau er tallet 48%. Virksomheden har en masse forskellige initiativer for at ligestille mænd og kvinder. Bl.a. har de en forankret mangfoldighedspolitik som giver lige vilkår for mænd og kvinder. Eksempler på denne politik er at lønnen stiger, når den ansatte udvikler sine faglige og personlige kompetencer. Dvs. at lønnen ikke blot reguleres tilfældigt, som der ses i andre brancher.

Desuden mener McDonald's, at der ikke er meget, der tyder på, at mandlige ledere klarer sig bedre end kvindelige.

Forsvaret - Tag aktiv afstand fra diskriminerende holdninger

Forsvaret er en af de største arbejdspladser i Danmark. Traditionelt set, har Forsvaret været et meget mandsdomineret arbejdsplads - og derfor har det været en af de største prioriteter for Forsvaret at lave om på dette. En af Forsvarets erfaringer inden for arbejdet med at øge antallet af kvinder var da gennem en længere periode blev opmærksom på, at der inden for egne rækker har eksisteret kønskrænkende adfærd. Derfor valgte forsvaret i 2003 bl.a. at oprette en central og uafhængig rådgivning, hvor alle ansatte kan henvende sig anonymt. Dette gælder både enkeltpersoner samt grupper og ledelsen. Rådgivningen arbejder individuelt ud fra den tilladelse den/de enkelte giver i forhold til videre konsekvenser. Dog er rådgivningen forpligtiget til at anmelde kriminelle sager.

Forsvaret har på mange måder valgt at arbejde bevidst og konsekvent med etik og moral omkring køn og forsvarets hertil hørende image, som f. eks da forsvaret valgte at stoppe et planlagt arrangement på Oksbøl kaserne. Her ønskede en stripper at afholde et arrangement for at promovere en pin up kalender med

meget letpåkledte kvinder i militærinspirerede kostumer, hvor overskuddet skulle gå til hjemvendte soldater.

Forsvarskommandoen henviste til, at kvinderne i denne forbindelse fremstilles på en måde, der er i strid med forsvarrets personalepolitik, og at det ikke er et signal om forsvaret som arbejdsplads, som man ønsker at sende til kvinder der seriøst overvejer en karriere i forsvaret. Forsvaret har i årevis arbejdet på at vende en negativ kønskultur, og få flere kvinder til at søge ind i forsvaret lød det i begrundelsen fra forsvaret.

SEKSUEL ORIENTERING

DSB - Frihed til at være det hele menneske - også når på arbejde

DSB har gjort en stor indsats for, at deres medarbejdere skal kunne være på arbejde som hele mennesker. Med 9200 ansatte kan det ikke undgås der er forskelle, men de skal omfavnes og ikke gemmes væk. Arbejdet med åbenhed omkring seksuel orientering har blandt andet medført, at medarbejdere frit kan vælge, hvilken uniform de ønsker at klæde sig i, alt efter hvilket køn de identificerer sig mest med.

Derudover har DSB gjort et stort stykke arbejde for at ligestille partnere med ægtefæller og der skelnes i dag på ingen måde. Dette betyder at partnere har lige mulighed for barsel, bliver inviteret på lige fod med ægtefæller, og har mulighed for benytte sig af DSB rabatter og tilbud gennem den ansatte. DSB har oprettet et LGBT netværk i organisationen, hvor både medarbejdere og ledelse deltager, de deltager blandt andet i Copenhagen Pride. Dette er et initiativ som både medarbejdere og ledelse deltager i.

ALLE DISKRIMINATIONSGRUNDE

Odense Kommune – Stil resultatkrav til alle direktører

En af Odense Kommunes største erfaringer med at arbejde med mangfoldighed er, at man skal sikre et ledelsesmæssigt ejerskab om en fælles mangfoldighedsstrategi, men samtidig frirum til forskellig iværksættelse lokalt. Derved sikres nemlig lokalt ejerskab ude på arbejdspladserne. Desuden er det vigtigt, at huske at sætte handling bag ordene, når man har indsamlet viden og lavet nogle målsætninger. Gennem en forpligtelse i ledelsessystemet sikres ressourcer, kontaktpersoner og værktøjer til arbejdet. Som et konkret initiativ har Odense Kommune indført resultatkrav i alle direktørers kontrakter i 2008. Det betyder, at direktørerne har ansvaret for at der iværksættes konkrete

aktiviteter på et antal arbejdssteder i egen forvaltning, med henblik på at fremme arbejdet med mangfoldighed.

Dansk Cleaning Service (DCS) - Sænk medarbejderomsætningen og sygefraværet med en strategisk tilgang til mangfoldighedsledelse

Dansk Cleaning Service's branche er generelt kendetegnet ved stor udskiftning af personale og højt sygefravær. DCS har arbejdet strategisk med mangfoldighed for at øge trivslen i virksomheden.

Da DCS startede med at arbejde med mangfoldighed, var der ikke mange redskaber til rådighed. Virksomheden har derfor udviklet et procesværktøj som kaldes 'Sammen Blomstrer Vi', som har til hensigt at fastholde en mangfoldighedsudvikling. Det var vigtigt for DCS, at værktøjet var enkelt at anvende, nemt at forstå og at det kunne være en del af den daglige drift. Virksomheden ser på den måde mangfoldighedsledelse som et strategisk værktøj, og DCS har i dag medarbejderne ansat i 1,2 år, hvilket er højt i den branche. De ansattes sygefravær har ikke været over 1% siden mangfoldighedsprogrammet blev iværksat, så DCS har i høj grad haft en økonomisk gevinst ved at få mangfoldigheden til at trives.

ISS Facility Services A/S- Lad en ombudsmand være til rådighed for de ansatte

ISS har en ombudsmand som alle ledere og medarbejdere kan henvende sig til, hvis de føler sig udsat for chikane eller diskrimination. Ombudsmanden har tavshedspligt, og bliver opsøgt af medarbejderne hvis det ikke har kunnet lade sig gøre, at anvende de sædvanlige kanaler såsom tillidsmanden eller ens egen leder.

Fordelen ved at bruge en uafhængig ombudsmand er, at visse ansatte kan føle sig chikaneret eller diskrimineret af deres egen leder. Det vil derfor ikke være en optimal løsning, at bede medarbejderne om at klage til deres egen leder. Her spiller Ombudsmanden en vigtig rolle, da han er en ekstern person, der er upartisk, neutral og ser objektivt på hver enkelt klage.

ISS's ombudsmand modtager månedligt 3-5 henvendelser. ISS informerer bredt omkring ombudsmanden gennem personaleblade, tillidsrepræsentanter, medarbejderhåndbøger og medarbejderportaler, således at alle kender ombudsmandens eksistens og ansvarsområder.

McDonald's Danmark A/S- Gør mangfoldighed til en del af uddannelsen

McDonald's Danmark A/S har oprettet en lederuddannelse, hvor medarbejdere får mulighed for at udvikle sig både fagligt og personligt, og hermed få mere

ansvar. På denne lederuddannelse bliver kursisterne undervist i mangfoldighed og konflikthåndtering, bl.a. ved undervisning i, hvordan man håndterer chikane fra gæster eller kolleger. Undervisningen foregår bl.a. ved at der vises forskellige træningsvideoer med eksempler fra hverdagen i restauranten, hvorefter de gennemgås med holdet og bliver diskuteret i små grupper.

Lederuddannelsen har en god balance af teori og praksis, hvilket er en fordel for de kursister som måske ikke er så gode til dansk. Dette medfører, at alle har en chance for at kunne uddanne sig til leder hos McDonald's. Træningen er baseret på samarbejdsøvelser og billeder, mens undervisningsteksten er skrevet i et letlæseligt sprog. Derudover får medarbejdere med stærke læsekundskaber mulighed for at hjælpe de svagtlæsende.

På lederuddannelsen bliver der undervist i emnet "Værdsættelse af menneskers forskellighed" og "Assertion", hvor lederaspiranterne lærer at værdsætte og bruge medarbejdernes individuelle forskelligheder. Udover at lederen får brugt de forskellige medarbejders kompetencer bedre, giver det også en større selvtillid til de enkelte medarbejdere, hvilket skaber et godt arbejdsklima i restauranten!

KAPITEL 3

ANVENDE MANGFOLDIGHEDEN

Her kan du læse best practice omkring anvendelse af mangfoldige profiler i virksomheden, på baggrund af:

- Innovation
- Trivsel

INNOVATION

Statens Serum Institut - Kortlæg jeres kompetencer

I Vaccineudviklingsafdelingen har Statens Serum Institut gennemgået en kortlægning af kompetencer, med henblik på at bruge dem mere målrettet/strategisk. Det kan f.eks være i forhold til projektopstart og sammensætning af teams.

Det giver gode forudsætninger for at der opstår anderledes ideer, og dermed et mere innovativt miljø i afdelingen, når man bevidst sætter forskellige mennesker sammen.

Værktøjet anvendes ligeledes til at afdække, om alle de kompetencer der er brug for i et projekt, er til stede eller om projektgruppen evt. skal udvides.

Nykredit – Placer ansvaret for mangfoldighed i en tværorganisatorisk arbejdsgruppe

I Nykredit er der nedsat en særlig tværorganisatorisk arbejdsgruppe kaldet Karriere, Køn & Kultur (i daglig tale 3K), hvis faste opgave er at fremme mangfoldigheden i koncernen.

Arbejdsgruppen har reference til koncernsamarbejdsudvalget (bestående af Nykredits direktion og faglig organisation) og gruppen fungerer som ildsjæle, eksponenter og idéskabere.

3K består af 10 medlemmer og er sammensat således, at der både er ledelses- og medarbejderrepræsentanter fra forskellige dele af koncernen (direktion, salg, support og stabe), en ligelig kønsfordeling samt aldersmæssig og geografisk spredning.

Derudover er væsentlige funktioner som HR-området, den juridiske afdeling og den faglige organisation NYKREDS repræsenteret i arbejdsgruppen. Denne bredde er en fordel for arbejdet med mangfoldighed, da disse afdelinger er særdeles betydningsfulde, når ideer og tiltag skal føres ud i livet.

Novozymes - Klæd lederne på til at håndtere mangfoldighed

Novozymes har afholdt workshops i Mangfoldighedsledelse for ledere på alle niveauer i Novozymes. Formålet med workshoppen er at øge bevidstheden om, hvad diversitet betyder i Novozymes, og hvilke fordele de kan høste ved at udnytte deres forskelle endnu bedre.

Derudover giver workshoppen den enkelte leder en øget forståelse for, hvilken lederadfærd der opfordrer til respekt og inklusion, samt mulighed for at træne denne adfærd gennem rollespil. I forbindelse med design af workshoppen udviklede Novozymes:

- Et mangfoldighedsspil som kan spilles af alle ansatte
- One-pagers indeholdende konkrete tips til deres ledere på
 - "How to recruit more diversity?"
 - "How to identify and map diversity?"
 - "How to support diversity through behaviour?"
- Powerpoint præsentation og andet kommunikationsmateriale til deres ledere
- Questions & Answers
- Små opgaver der kunne bruges på afdelingsmøder eller i ledergrupper.

World Outgames (WO) - Kortlæg organisationens vidensdomæner

World Outgames har arbejdet med at kortlægge de vidensdomæner og kompetencer, der er til stede hos medarbejderne i hele organisationen.

Især som ny virksomhed mener World Outgames, at denne proces var meget udbytterig, både for den enkelte medarbejder personligt og fagligt, men også i forhold til at få bedre indsigt i kollegaernes kompetencer og erfaringer. World Outgames kortlagde organisationens vidensdomæner, hvilket mandede ud i en intern aha-oplevelse og teamfølelse af at lære hinanden bedre at kende.

Det egentlige produkt af processen blev et kæmpe videndomænekort, som viste et billede af organisationens styrker og ressourcer. I arbejdet med videndomæner betragter man forskellighed som en stærk ressource i stedet for at se forskelligheder som svagheder, der kræver ekstra opmærksomhed, hensyntagen m.v.

World Outgames kompetencer og interne ressourcer er således i langt højere grad blevet synliggjort og gjort brugbare, ligesom de har opnået redskaber til fremover at arbejde med kortlægning af viden i organisationen.

Maribo Medico – Fokuser på medarbejdernes forskelle som kompetencer og styrker

Maribo Medico er en mangfoldig virksomhed, som både har udlændinge, medarbejdere med handicap og folk i forskellige aldre ansat. Fra starten af har Maribo Medico derfor været opmærksom på, hvordan man kan vende denne mangfoldighed til en ressource for virksomheden, ved at fokusere på medarbejdernes kompetencer og styrker!

Denne mangfoldighed har resulteret i innovative tiltag og produkter, som så giver vækst på bundlinjen. F.eks har et samarbejde mellem en dansk og en bosnisk ingeniør ledt til et helt nyt produkt indenfor behandling af søvnlidelser. Grundet mangfoldigheden og brugen af de enkelte medarbejders kompetencer, er virksomheden vokset i størrelse, - fra 3 ansatte i 1991 til 24 ansatte i 2009.

De sidste 4 år har Maribo Medico endvidere haft en gennemsnitlig vækst på 21,6%. Mangfoldigheden og det gode arbejdsklima som det har medført, har desuden resulteret i et lavt sygefravær (gennemsnitligt 1,36 sygedage pr medarbejder) samt en lav medarbejderomsætning (6,8 % i gennemsnit)

TRIVSEL

TDC - Giv medarbejderne en følelse af anerkendelse

I TDC Salg og Kundeservice arbejdes der meget med at fastholde dygtige medarbejdere og motivere dem til at blive i virksomheden. En af de ting TDC har god erfaring med i forbindelse med fastholdelse, er at skabe super god dynamik i gruppen.

En god måde at skabe en anerkendende følelse på, er ved at bruge mangfoldighed, når der skal sammensættes en gruppe. TDC's erfaring er, at det skaber rigtig god dynamik, når man sammensætter en gruppe med forskellige

aldre, etniske baggrunde, og også vælger medarbejdere der måske enten ser lidt anderledes ud, eller har en meget anderledes personlighed. Hver enkelt medarbejder føler dermed at de bidrager med det de kan, og at det bliver værdsat. En forskellig sammensat gruppe giver god rummelighed og gør, at den enkelte føler at han/hun ikke kan undværes, og dette er med til at fastholde de ansatte hos TDC.

Metro Cash & Carry - Skab dig selv en win/win situation

I Metro Cash & Carry er medarbejderne med til at skabe en rummelig arbejdspladskultur. Metro har stor succes med at være en mangfoldighed i virksomhed, bla. fordi at man i ledelsen blot har lyttet til medarbejderne, og i mange tilfælde tilrettelagt og tilpasset jobbet på medarbejderens præmisser.

F.eks. kan man nævne fleksibilitet i forhold til længere sommerferieønsker fra medarbejderne med anden etnisk baggrund end dansk der ønsker at besøge familien i hjemlandet, tilpasning af arbejdstiderne for familier med små børn, fastholdelse af ældre medarbejdere via nedsat arbejdstid eller orlov om sommeren mv.

Når virksomheden er fleksibel, er medarbejderne det også. I sidste ende en win-win situation for begge parter.

World Outgames - skab trivsel for homoseksuelle gennem åbenhed og dialog

Ved bevidst at have italesat hvordan ledelse og medarbejdere ønsker at omgås på arbejdspladsen, sikrer man, at ubevidste normer ikke sætter en undertrykkende dagsorden for forskellige grupper af medarbejdere.

På åbne og inkluderende arbejdspladser kan homoseksuelle vælge at være åbne om deres seksualitet, hvis de ønsker. Men når homoseksuelle oplever, at arbejdspladsen har en fremherskende hetero-norm, kan de føle, at de ikke længere har dette valg om åbenhed.

Det fører ofte til at homoseksuelle må iscenesætte sig selv for at kunne blive accepteret i en heteroseksuel logik der ubevidst eksisterer på mange arbejdspladser, f.eks. ved at bøssen inviterer søsteren med på firmaudflugten.

At have en bevidst kultur og politik om at fremme mangfoldighed, tolerance og åbenhed på arbejdspladsen, giver homoseksuelle det frie valg i forhold til at være åben omkring sin seksualitet på arbejdspladsen. Det øger i sidste ende

tryghed, tilhørsforhold og den ressource som medarbejderen udgør for arbejdspladsen.

At sætte positiv fokus på inklusion frigør så at sige talentmassen i organisationen uanset medarbejderens køn, religiøse overbevisning, alder, seksuel orientering, etnicitet mv.

Dansk Cleaning Service A/S - Hav mangfoldighed på alle niveauer i organisationen

I Dansk Cleaning Service's mangfoldighedsprogram har det været væsentligt, at der også blandt ledere i virksomheden er en stor mangfoldighed. Virksomheden tror nemlig på, at mangfoldigheden skal være afspejlet på alle niveauer i en organisation.

DCS har derfor udviklet egne lederprogrammer som indgår i mangfoldighedsprocesen "Sammen blomstre vi". Det er vigtigt, at alle medarbejdere har lige muligheder for at avancere i virksomheden – det er ikke positiv særbehandling – men et individuelt hensyn til alle.

Når DCS måler medarbejdernes trivsel, er det i høj grad det, at der også er mangfoldighed blandt lederne, der er årsag til, at medarbejderne mener, at virksomheden er mangfoldig. Den mangfoldige ledergruppe sikrer en åben dialog på tværs af deres forskelligheder, og det gør DCS godt rustet til at håndtere eventuelle konflikter.

Creativ Company - Udvid jeres bundlinjeforståelse ved at lave regnskaber for mangfoldighedstematikker

Creativ Company har oprettet 12 alternative regnskaber, som måler områder såsom stress, trivsel, personlig udvikling, socialt engagement, miljøbevidsthed, kommunikation mv. Disse regnskaber er udarbejdet af ledelsen i løbende samarbejde med medarbejderne, således at regnskaberne er et konstant dynamisk redskab, som kan lede til forbedringer i virksomheden.

Disse regnskaber har vist Creativ Company, at virksomheden også har værdier på andre områder end blot kroner og ører, og regnskaberne har samtidigt været med til at give medarbejderne et skub i den rigtige retning. Et eksempel er, at medarbejderne nu også er opmærksomme på hinandens styrker og svagheder, og hvordan man bedre kan samarbejde og hjælpe hinanden. Endvidere har regnskaberne vist, at medarbejderne vægter det sociale engagement, mangfoldighed og rummelighed højt, hvilket er informationer som virksomheden så har kunnet bruge til at fokusere yderligere på disse områder.