

Træningsmanual til mangfoldighedsledelse

skrevet af

**Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes,
Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba,
Angelika Plett and Kailash von Unruh**
(International Society for Diversity Management – idm)
www.idm-diversity.org.

September 2007



Indholdet i denne manual afspejler ikke nødvendigvis holdningen i Europa-Kommissionens Generaldirektorat for Beskæftigelse, sociale anliggender og ligestilling. Hverken Europa-Kommissionen eller personer, som virker på Kommissionens vegne, kan stilles til ansvar for måden, hvorpå informationer i denne publikation benyttes.

Denne udgivelse er støttet af Europa-Kommissionen under handlingsprogrammet for bekæmpelse af forskelsbehandling (2001-2006). Handlingsprogrammet blev etableret for at støtte en effektiv implementering af EU's lovgivning om antidiskrimination. Programmet løber indtil 2006 og støtter netværk af mennesker og organisationer fra hele EU og EU-kandidatlande. Ligeledes støtter programmet aktiviteter, der skal øge bevidstheden om forskelsbehandling og oplyse om nye rettigheder og forpligtelser i henhold til lovgivningen.

Træningsmanual til mangfoldighedsledelse til er oversat til dansk af Mark Hebsgaard¹

¹ Følgende afsnit er oversat til dansk af Anders Bager Kristensen: side 2, General introduktion, afsnit 2.1.2, 2.3, 2.3.1, 2.3.2, samt 2.3.3.

Afsnit 2.2 er oversat til dansk af Jette Olsen og Anders Bager Kristensen.

Indholdsfortegnelse

Generel indledning: Hvordan man bruger denne håndbog

Første Afsnit 1 - Introduktion til Mangfoldighed og Mangfoldighedsledelse

- 1.1. En historie om mangfoldighed: Giraffen og elefanten
- 1.2. Hvad er mangfoldighed? Hvad er Mangfoldighedsledelse?
- 1.3. Det juridiske aspekt i Europa
- 1.4. Virksomhedsfordele ved mangfoldighed

Andet Afsnit – Mangfoldighedsledelse i praksis

- 2.1. Overblik: Beskrivelse af forandringsprocesserne i Mangfoldighedsledelse
 - 2.1.1. Forandringsprocessen mod Mangfoldighedsledelse
 - 2.1.2. Vejen til mangfoldighed for små og mellemstore virksomheder (SMV'er)
 - 2.1.3. Syv skridt mod mangfoldighed som en ressource
 - 2.1.4. Implementering af Mangfoldighedsledelse
 - 2.1.5. Mangfoldighedsregnskabet – et værktøj til selvevaluering for virksomheder
 - 2.1.6. Mangfoldighedscharteret – et frivilligt initiativ
- 2.2. Eksempler på god praksis
 - 2.2.2. Air Products
 - 2.2.3. Dublin Bus
 - 2.2.4. Deutsche Bank
- 2.3. Eksempler på udformning af virksomhedens interne mangfoldigheds workshops
 - 2.3.1. Workshop for ledere
 - 2.3.2. Informations workshop for medarbejdere
 - 2.3.3. Strategisk mangfoldighedstræning for en stor gruppe

Tredje Afsnit – Yderligere oplysninger

- 3.1. Videre læsning om Mangfoldighed og mangfoldighedsledelse
- 3.2. Websider i Europa om Mangfoldighed og Mangfoldighedsledelse

General introduktion: Hvordan bruges denne manual

Denne uddannelsesmanual for mangfoldighedsledelse er udarbejdet for Europa-Kommissionen inden for rammerne af "Anti-diskrimination og mangfoldighedstræning VT 2006/009"-projektet, der er oprettet og finansieret af Europa-Kommissionen.

Manualen er udformet så den kan ledsage og støtte mangfoldighedsledelseskomponenten af ovenstående projekt. Denne komponent er målrettet virksomheder i alle 27 EU-lande, Tyrkiet samt ledere og ansatte i arbejdsgiverorganisationer. Desuden er der et bredere publikum bestående af undervisere, konsulenter og andre interesserede i mangfoldighedsledelse som denne manual kan være til nytte.

I første afsnit kan læseren finde en introduktion til mangfoldighedsledelse, som fortsat er et relativt nyt begreb i Europa. Manualen giver et overblik over samt en definition af emnet og beskriver fordelene ved at implementere mangfoldighedsledelse i virksomheden.

Andet afsnit fokuserer på praktiske anvendelser af mangfoldighedsledelse ved at vise, hvordan virksomheder kan indlede forandringsprocesser der muliggør optimal mangfoldighedsledelse. Manualens redskaber giver virksomhederne mulighed for at foretage en selvsvurdering. Eksemplet med et mangfoldighedscharter viser, hvordan virksomheder kan netværke omkring emnet mangfoldighed. Cases fra flere europæiske virksomheder viser, hvordan der tages konkrete tiltag for at fremme mangfoldighed. I manualen findes desuden vejledning i, hvorledes virksomhederne kan gennemføre interne workshops om mangfoldighedsledelse.

Tredje afsnit giver yderligere oplysninger i form af en foreslået læseliste og hjemmesider, som beskæftiger sig med mangfoldighedsledelse i Europa.

1.1. En historie om mangfoldighed: Giraffen og elefanten

Der var en gang en giraf, der fik bygget et nyt hus efter familiens specifikationer i en lille hyggelig forstad. Det var et vidunderligt hus for giraffer med rigtig højt til loftet og høje dørkarme. Store vinduer sikrede masser af lys og en god udsigt, mens de også værnede om familiens privatliv. Smalle gange sparede vigtig plads uden at være ubekvemme. Huset var så velbygget, at det vandt den landsækkende pris som Årets Girafbolig, og husets indbyggere var vældig stolte.

En dag da giraffen stod og arbejdede i sit hypermoderne hobbyværksted i kælderen, kiggede han tilfældigt ud af vinduet og så en elefant komme gående hen ad gaden. "Ham kender jeg," tænkte han. "Vi har arbejdet sammen i forældrebestyrelsen. Han er også en fortrinlig hobbysnedker. Jeg tror, jeg inviterer ham indenfor, så han kan se mit nye hobbyrum. Måske kan vi oven i købet arbejde sammen på nogle projekter." Så giraffen stak sit hoved ud af vinduet og inviterede elefanten indenfor.

Elefanten var henrykt; han havde været glad for at arbejde sammen med giraffen og glædede sig til at lære ham bedre at kende. Han havde desuden hørt om hobbyværkstedet og ville gerne se det. Så elefanten gik op til kælderdøren og ventede på, at den blev åbnet.

"Kom endelig indenfor," sagde giraffen. Men de stødte øjeblikkeligt på et problem. Elefanten kunne godt få hovedet ind ad døren, men så kunne han ikke komme længere.

"Det er rigtig heldigt, at vi sørgede for, at døren kan gøres bredere, så vi kunne få mit hobbyværktøj ind," sagde giraffen. "Giv mig lige et øjeblik, mens jeg løser vores problem." Han fjernede nogle møtrikker og paneler, så elefanten kunne komme ind.

De to bekendte udvekslede lykkeligt historier om træsløjd, da giraffens kones hals snoede sig ned ad kældertrappen. "Skat, der er telefon til dig. Det er din chef," sagde konen.

"Jeg må hellere tage den ovenpå i arbejdsværelset," sagde giraffen til elefanten "Lad som om du er hjemme; det her kan tage et stykke tid."

Elefanten kiggede sig omkring, opdagede et halvfærdigt stykke hobbyarbejde ovre på drejebænken i det fjerne hjørne og besluttede sig til at kigge nærmere på det. Idet han bevægede sig gennem gangen, der førte hen til hobbyrummet, hørte han et ildevarslende knirk. Han trak sig tilbage og kløede sig på panden. "Måske skulle jeg hellere slutte mig til giraffen ovenpå," tænkte han. Men idet han begyndte at gå op ad trappen, hørte han trappen begynde at give efter. Han sprang ned og faldt tilbage mod væggen. Væggen begyndte at også smuldre. Og som han sad dér temmelig forslået og bedrøvet, kom giraffen ned ad trapperne igen.

"Hvad i alverden er der sket her?" spurgte giraffen forbløffet. "Jeg forsøgte at lade, som

om jeg var hjemme," svarede elefanten.

Giraffen så sig omkring. "OK, jeg kan godt se problemet. Gangen er for smal. Vi må gøre dig mindre. Der er et fitnesscenter i nærheden. Hvis du går til nogle timer dér, så kan vi formindske dig lidt."

"Måske," sagde elefanten og så ikke særlig overbevist ud.

"Og trapperne er ikke solide nok til at bære din vægt," fortsatte giraffen. "Hvis du nu tog et aftenskolekursus i ballet, er jeg sikker på, du kunne blive mere let på tå. Det håber jeg virkelig, du vil gøre. Jeg kan lide at have dig på besøg."

"Måske," sagde elefanten. "Men sandt at sige er jeg ikke sikker på at et hus, der er designet til en giraf, nogensinde rigtig kan passe til en elefant; ikke med mindre der sker nogle større ændringer."

(Fra R. Roosevelt Thomas (1999): *Building a House for Diversity*. New York: American Management Association, side 3-5.)

Spørgsmålet, der rejser sig for Mangfoldighedsledelse, er: Hvordan kan vi sammen bygge et hus – vores virksomhed – hvor al mangfoldighed bliver respekteret, finder sig til rette og bruges aktivt?

Man kan udlede meget om vor forståelse af mangfoldighed og Mangfoldighedsledelse ud fra R. Roosevelt Thomas' fabel om giraffen og elefanten.

1.2. Hvad er mangfoldighed? Hvad er Mangfoldighedsledelse?

Gennem de seneste tiår har europæiske virksomheder oplevet en stadig bredere deltagelse af kvinder, mindretal, indvandrere, seniorer og forskellige nationaliteter i arbejdsstyrken. En ændret sammensætning af arbejdsstyrken helt op til de højeste ledelsesniveauer er ved at vise sig. Fremkomsten af disse grupper som kunder og klienter betyder ligeledes nye udfordringer. Den stigende spredning i forbrugernes behov kræver mere kreative fastholdelsesstrategier og produktfornyelse. Processer, produkter og tjenesteydelser må skræddersyes til at imødekomme disse specifikke behov.

Dog stiller mange virksomheder sig stadig dette spørgsmål: Hvorfor skulle vi bekymre os om mangfoldighed? Det vanlige svar er at diskrimination er forket, både juridisk og moralsk. Men i dag er en anden opfattelse mere og mere ved at vinde indpas: Mange fastholder, at en mere mangfoldig arbejdsstyrke kan øge en virksomheds effektivitet, når det gælder om at nå sine mål. Den kan højne moralen, medføre stigende adgang til nye markedssegmenter og styrke produktiviteten.

Opfattelsen af, hvad mangfoldighed er, har udviklet sig siden 1970'erne, hvor begrebet

navnlig blev anvendt for at henvise til mindretal og kvinder i arbejdsstyrken. Det almindelige var længe, at ledere antog, at mangfoldighed på arbejdspladsen betød øget kønskvotering samt bredere repræsentation af andre køn, nationaliteter og etniske grupper. Dvs. et spørgsmål om at rekruttere og fastholde flere folk fra såkaldte underrepræsenterede "identitetsgrupper". Efter nye tilføjelser til USA's forfatning i 1974 og 1975 er amerikanske virksomheder kommet under pres for at ansætte flere minoritetsgrupper og kvinder og give dem mulighed for at bevæge sig op i virksomhedshierarkiet.

Ekspertes i mangfoldighed begyndte snart at udtrykke deres tvivl om denne såkaldte positive særbehandling (Affirmative Action eller AA). De bemærkede, at den ofte stod som noget isoleret, indskrænkede sig til HR-afdelingen og ikke var i stand til at gennemtrænge hele virksomheden og dens miljø. Til at begynde med blev meget kreative rekrutterings- og ansættelsesprocedurer udviklet for at forvandle virksomhedens menneskelige mosaik. Ofte gav det et stort medarbejdergennemtræk, og kvinder og mindretal steg faktisk ikke så meget op langs karriererangstigen, som man havde håbet. De, som skulle have nydt godt af det hele, var ofte blevet stigmatiseret på arbejdsmarkedet som værende ukvalificerede. Den "dominerende kultur" bestående af hvide angelsaksiske mænd opfattede ligestillingen som en skjult form for omvendt diskriminering. Følgelig blev virksomhedernes ligestillingsprogrammer ofte nedlagt eller forsømt.

Behovet for at bevæge sig ud over HR-afdelingen (og samtidig involvere den) er tydeligt i en undersøgelse foretaget af Europa-Kommissionen (*The Costs and Benefits of Diversity* (2003: 3)). Ifølge denne undersøgelse er de fem tydeligste fordele, som "virksomheder med en aktiv mangfoldighedspolitik" selv tilskriver mangfoldighed:

- 1) At styrke kulturelle værdier i organisationen
- 2) At styrke virksomhedens omdømme
- 3) At tiltrække og fastholde højt kvalificerede medarbejdere
- 4) At øge den eksisterende medarbejderskares motivation og effektivitet
- 5) At fremme innovation og kreativitet blandt medarbejderne.

Hvad der er vigtigt ved disse virksomheders selvforståede fordele er, at fordelene vedrører hele virksomheden, ikke blot en enkelt afdeling, og berører alle niveauer, især ledere og topledere.

Hvad er Mangfoldighedsledelse?

Mangfoldighedsledelse er helt åbenlyst noget andet end mangfoldighed som sådan. Hovedspørgsmålet er, hvordan en virksomhed kan gribe mangfoldighed an, aktivt og strategisk. For at være mere konkret: Hvilke aktiviteter bør iværksættes for effektivt at implementere en virksomhedsstrategi, der integrerer mangfoldighed som et aktiv i virksomhedsidentiteten? Formuleret med ordene fra fabelen om elefanten og giraffen: Først skal virksomheden finde ud af hvorvidt og hvorfor, den har behov for en elefant (vha. strategi). Dernæst må virksomheden analysere sit hus med hensyn til dets rummelighed (vha. styrker og svagheder – SWOT analyse). For at imødekomme visse forskelle skal virksomheden med andre ord erkende disse forskelle og vise respekt for dem. For det tredje vil integration af elefanten uvægerlig blive ledsaget af spændinger, hvilket bør accepteres og forløses på en positiv måde (forandringsledelse). For det

fjerde må der sandsynligvis gennemføres visse ændringer i hele huset; ellers vil elefanten ikke blive, hvor den er (kulturel forvandling). Og til sidst: Hvis dette lykkes for virksomheden, vil den tiltrække flere arter og flere individer fra samme dyreart!

Når først virksomheden fokuserer på at erkende de relevante forskelle og ligheder inden for den same virksomhed og i dens omgivelser, bliver det næste spørgsmål, hvordan ledelsen skal gribe alt dette an. Følsomhed over for forskelle er nødvendig, men er ikke i sig selv tilstrækkelig til at skabe positive resultater.

Således handler Mangfoldighedsledelse i høj grad om at integrere mangfoldighedens ideer og praksis i de daglige ledelses- og læringsprocesser, både i virksomheden og i dens omgivelser. Forretningsbeslutningerne skal tages i en atmosfære af tillid, accept og anerkendelse. Thomas og Ely opsummerer klart denne pointe: "Og denne nye model for hvordan ledelsen håndterer mangfoldighed gør det muligt for organisationen at internalisere de eksisterende forskelle mellem medarbejderne, så den kan lære og vokse på grund af dem ... Vi er alle på samme hold *i og med* alle vore forskelle – ikke *på trods af dem*." (1996:10).

Ledere har brug for at skaffe resultater. De er normalt ikke interesserede i forkromede og æstetisk smukke teorier. For at kunne nå deres mål og få overtaget over konkurrenterne har ledere brug for at forstå de eksterne omgivelser, herunder markedet, og virksomhedens mission, vision, strategi and kultur. Så består "udfordringen i spørgsmålet: 'Hvilke mangfoldighedsblandinger rummer et potentiale for at udruste os med en strategisk fordel, og hvilke vil tværtimod hindre os i at nå vore mål?' Det er disse blandinger, der må udforskes. De andre mangfoldighedsspørgsmål kan godt ignoreres." (Thomas 2006:122). Når man således beslutter sig for en konkret mangfoldighedsblanding, er det en **strategisk** beslutning af afgørende betydning for virksomhedens overlevelse. Andre spørgsmål bliver ligeledes relevante: Hvorfor netop denne blanding af mennesker og ikke en anden? Er denne mangfoldighedsblanding værd at skabe og bibeholde? Tilfører den værdi til virksomheden? Hvis de to sidste spørgsmål kan besvares med et ja, så er det ledernes opgave at føre den ud i livet. Når først beslutningen om at slå ind på denne kurs er truffet, er det nødvendigt, at den omhyggeligt fastholdes. Den gælder for alle niveauer og alle afdelinger i organisationen, fra HR-afdelingen, over marketing og reklame, til R&D-afdelingen og produktionen, og til den øverste ledelse, projektledere såvel som de enkelte teams, i forbindelse med joint ventures og fusioner.

Hvis vi erindrer os alt dette, kan vi definere Mangfoldighedsledelse som følger:

Mangfoldighedsledelse er den aktive og bevidste udvikling af en fremtidsorienteret, værdidreven, kommunikativ og ledelsesmæssig proces, der accepterer og benytter sig af visse forskelle og ligheder som et potentiale i en organisation; en proces, som tilfører øget værdi til virksomheden.

Sidst men ikke mindst kan denne Mangfoldighedsledelse ikke eksistere, uden at den er en del af et moralsk og juridisk klima. Etik og jura omkring antidiskrimination er ikke

blot en del af virksomhedens omgivelser: Selve virksomhedens identitet skal også afspejle vore menneskerettighedstraditioner.

1.3 Det juridiske aspekt i Europa

En ny virkelighed så dagens lys med en EU-lovgivning, der forbyder diskrimination baseret på racemæssig eller etnisk oprindelse, køn, religion, handicap, alder og seksuel orientering, og den har haft en stor indflydelse på virksomheder i hele EU.

Omdefineringen af Artikel 13 og implementeringen af de to direktiver i national lovgivning blev gennemført af alle medlemsstater i december 2006. Det betyder, at det juridiske klima har ændret sig for virksomhederne. I Artikel 13 af EF-traktaten står:

“Med forbehold af denne traktats øvrige bestemmelser og inden for rammerne af de beføjelser, som traktaten tillægger Fællesskabet, kan Rådet med enstemmighed på forslag af Kommissionen og efter høring af Europa-Parlamentet træffe hensigtsmæssige foranstaltninger til at bekæmpe forskelsbehandling på grund af køn, race eller etnisk oprindelse, religion eller tro, handicap, alder eller seksuel orientering.”

Dette er ikke et direkte forbud, men snarere en bemyndigelsesbestemmelse, som gør det muligt for EU at tage forholdsregler imod de former for diskrimination, som opregnes. Før denne udvikling eksisterede der omfattende EU-lovgivning og præcedens med forbud mod diskrimination baseret på nationalitet og køn.

I 2000 har EU i henhold til Artikel 13 vedtaget to direktiver for at imødegå diskrimination:

- **Et direktiv om gennemførelse af princippet om ligebehandling af alle uanset race eller etnisk oprindelse** (Rådets direktiv 2000/43/EF), som forbyder diskrimination inden for beskæftigelse, uddannelse, social sikring, sundhed og adgang til varer og tjenesteydelser.
- **Et direktiv om generelle rammebestemmelser om ligebehandling med hensyn til beskæftigelse og erhverv ud fra religion eller overbevisning, handicap, alder og seksuel orientering** (Rådets direktiv 2000/78/EF).

Hvert medlemsland har nu gennemført sin egen nationale antidiskriminationslovgivning.

1.4 Virksomhedsfordele ved mangfoldighed

Mens en mangfoldighedspolitik og en tilgang til mangfoldighed kan betyde forskellige ting, hvad angår mål og tilstræbte fordele, plejer virksomheder at se forbedringer på en række nøgleområder, herunder: At indføre kulturforandring; øge mangfoldigheden og det kulturelle miks blandt ansatte; øgede markedsmuligheder; samt ekstern anerkendelse og image. Dette afspejles i de funktionsområder, som deres

mangfoldighedsinitiativer retter sig imod (Figur 5).

- *Gennemføre kulturforandring og øge de organisatoriske aktiver*

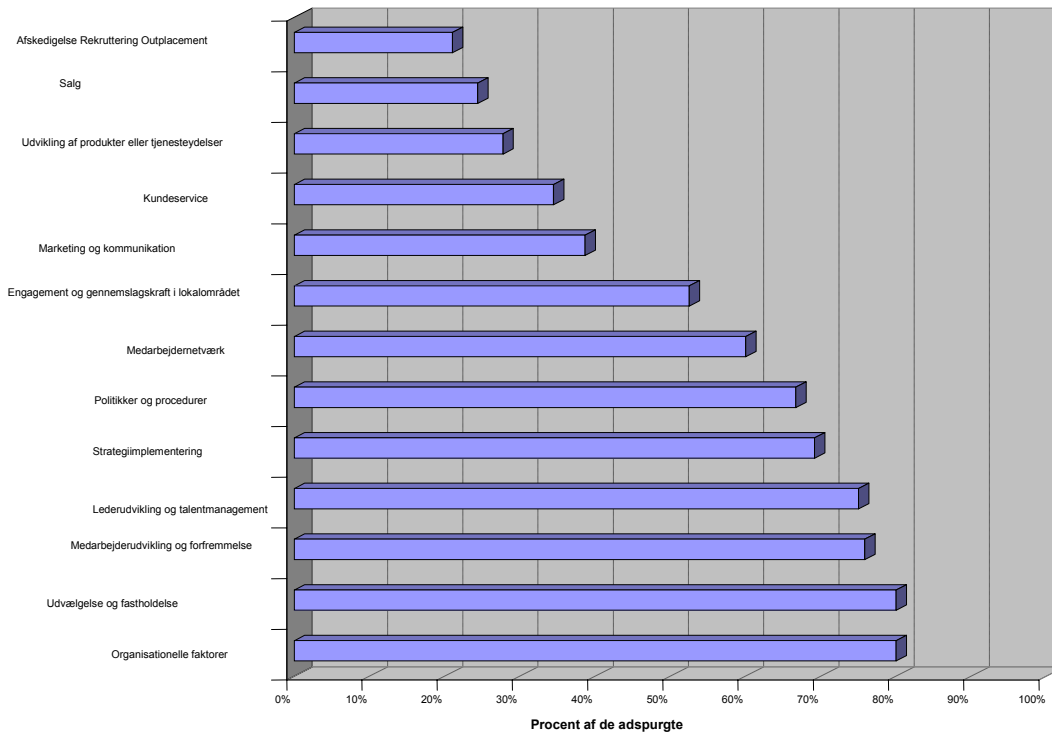
I takt med den betydning, som virksomheder i stigende grad tillægger virksomhedsværdier og virksomhedsfilosofi, fokuserer mange deres energi på at afstedkomme varig kulturel forandring. Ved at fremme virksomhedsmiljøer, der respekterer mangfoldighed og praktiserer antidiskrimination, er virksomhederne meget opmærksomme på behovet for, at medarbejderne aktivt bakker op om deres ligebehandlingsinitiativer.

Det europæiske virksomhedspanel EBTP (European Business Test Panel) satte fokus på diskriminerende holdninger og adfærd på arbejdspladsen som en vigtig hæmsko for at fremme mangfoldighed i praksis. Mange virksomheder ser derfor strategier for at øge opmærksomheden og forståelsen for mangfoldighedsspørgsmål som en fundamental del af processen mod at implementere ligebehandlingsinitiativer. Dette ønske om at øge forståelsen og vinde 'hjerte og forstand' er åbenlyst i titler og mottoer fra mange virksomheders mangfoldighedsprogrammer. Det viser eksempler som 'Everyone is Welcome at Tesco'; 'Open Minds, Open Markets' (UBS); 'Getting Older, Thinking Younger' (Pfizer Deutschland), og 'Success Through Inclusion' (Barclays PLC). En mangfoldighedspolitik som bidrager til at skabe et miljø, der fremmer respekt og inklusion, ses af mange virksomheder som grundlæggende for en virksomheds succes.

Man kan tiltrække højt kvalificerede medarbejdere og nedsætte driftsomkostningerne gennem at formindske medarbejdergennemtræk og fravær. Baseret på uafhængige undersøgelser af konsekvenserne af mobning og chikane skønner Royal Mail (UK) for eksempel, at virksomheden har sparet 7 millioner pund ved at indføre en politik og procedurer, der modvirker mobning og chikane.

Figur 5: Områder der er omfattet af mangfoldighedsinitiativer

Hvilke af de følgende områder retter mangfoldighedsinitiativet sig mod?



TNT, som har et globalt virksomhedsnetværk, har også en verdensomspændende strategi rettet mod mangfoldighed og inklusion med talrige eksempler på god praksis fra sine mange forretningsområder. TNT Østrig har vundet et antal mangfoldighedspriser og regner med at virksomheden, som resultat af en effektiv holdning til mangfoldighed og inklusion, har set en reduktion i sit årlige medarbejdergennemtræk fra 25 % i år 2000 til 10 % i 2003, og et tilsvarende fald i medarbejderfravær. Virksomheden har også sparet 15.000 € i skat ved at ansætte handicappede medarbejdere.

Kommunikationsprogrammer og opmærksomhedsskabende kampagner rettet mod ansatte og kunder er nogle eksempler på de mange initiativer. Virksomhederne gennemfører ligeledes i stigende grad årlige undersøgelser af ansattes holdninger, som søger at kortlægge medarbejdernes synspunkter og meninger om ligebehandling og mangfoldighedsspørgsmål, ligesom de også måler forandringer i de ansattes opfattelser af og tilfredshed med politik og praksis i virksomheden.

Forandringer i samfundet som helhed, på arbejdsmarkedet og på produktmarkedet ledsages ofte af stigende mangfoldighed, som kræver, at virksomhederne må tilpasse sig. For at opnå en varig vækst er det uomgængeligt, at virksomhederne dygtiggør sig i at udnytte og fastholde det fulde potentiale, som mangfoldighed har at tilbyde. En af pionererne inden for omfattende forandringsledelse over for mangfoldighed er Royal Dutch Shell, som har iværksat et treleddet ledelsesprogram for mangfoldighed og inklusion for at gennemføre sin forandringsproces. Programmet fokuserer på

systematisk forandring og underbygges af en tro på, at forandring må ske samtidigt på det personlige, interpersonelle og organisatoriske plan.

Nogle virksomheder har opdaget, at initiativer for at implementere og indbygge en mangfoldighedspolitik i praksis har en bredere kultur- og afsmitningseffekt ved at forbedre kommunikationen og informationsudvekslingen inden for virksomheder. Den forbedrede kommunikation styrker evnen til at fremme fælles kultur, normer og værdier inden for virksomheder og grupper af virksomheder.

På samme måde gives mangfoldigheds- og inklusionspolitik i praksis æren for at have en gunstig indflydelse på at forbedre ledelsens stil, evner og performance på områder som kommunikation, medarbejderledelse, målsætning og planlægning.

- *Forbedret mangfoldighed i medarbejderskaren og det kulturelle mix – fordele for human kapital*

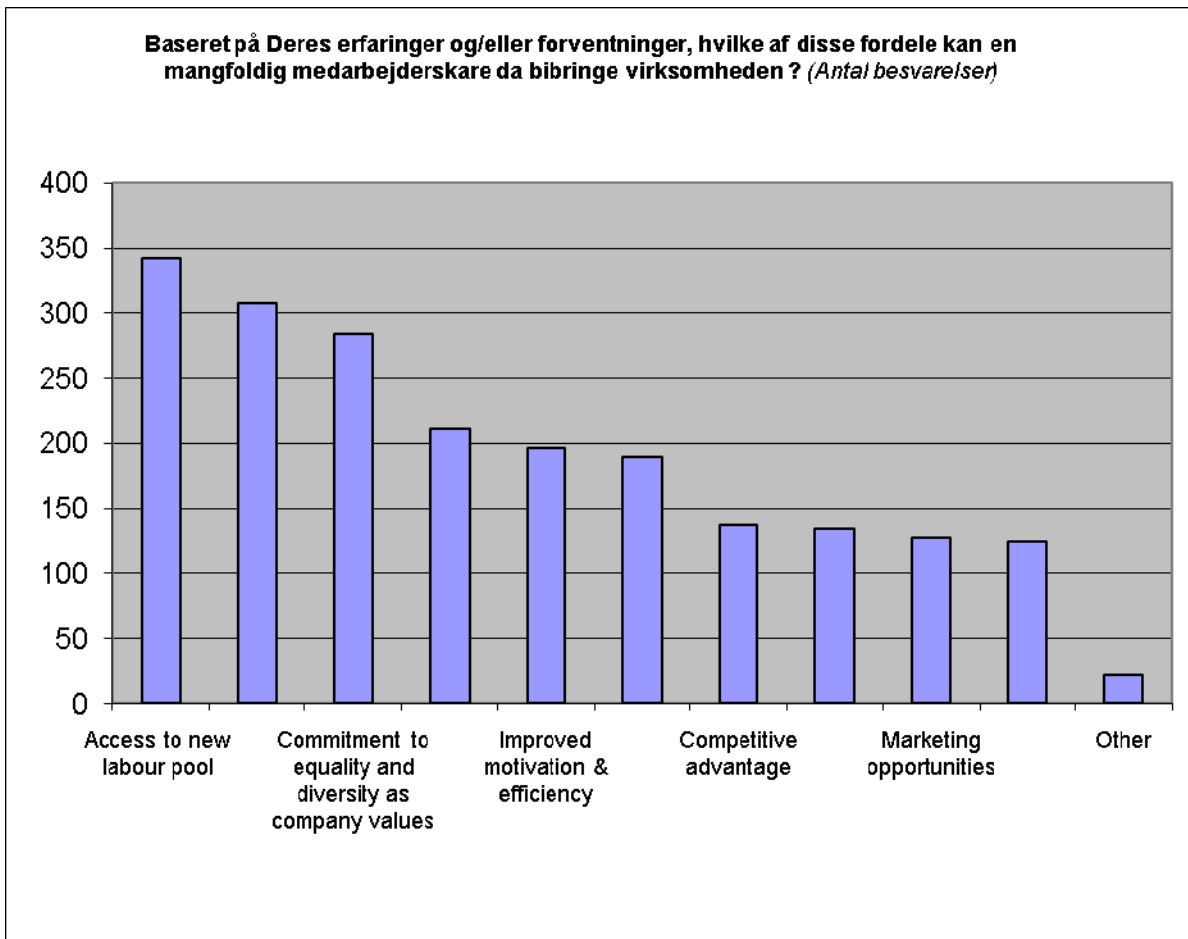
En højt kvalificeret, innovativ og mangfoldig medarbejderskare er vigtig for virksomhedens succes, som det også har været understreget tidligere. Problemerne med manglen på arbejdskraft og med at rekruttere og fastholde højt kvalificerede medarbejdere med forskellige baggrunde er faktisk blandt hovedårsagerne til, at virksomhederne implementerer en mangfoldighedspolitik. Mere end 40 % af alle virksomhederne, som var omfattet af EBTP-undersøgelsen, angiver dette som den primære gevinst for virksomhederne.

At opnå en større mangfoldighed blandt medarbejderne er et nøglemål for mange virksomheder. EBTP-undersøgelsen understregede den kendsgerning, at stigende adgang til en mere varieret medarbejderstab og evnen til at tiltrække og fastholde højt kvalificerede medarbejdere med en varieret baggrund er en af de vigtigste årsager til, at virksomheder vedtager en mangfoldighedspolitik med tilsvarende praksis (Figur 6). Nogle virksomheder mener også, at deres rekruttering rettet mod særlige grupper i samfundet ligeledes har resulteret i øget accept inden for disse grupper på en meget bredere front.

For at opnå en sådan ændring i deres medarbejderprofil griber virksomhederne til en bred vifte af initiativer, herunder særligt målrettede reklamer for at nå udsatte og socialt svage grupper og etablering af partnerskab med samfundsinstitutioner og myndigheder for at styrke deres medarbejderrekruttering, såvel som for at støtte lokale og regionale sociale og økonomiske udviklingsprogrammer. Det foregående afsnit understregede nogle af de positive, målrettede handlingsstrategier, som mange virksomheder har iværksat med særligt henblik på underrepræsenterede grupper så som etniske minoriteter og handicappede, herunder at støtte adgangen til jobberfaring, erhvervsfaglig træning og højere uddannelse.

En intern HR-politik som understøtter medarbejderrekruttering med sigte på at øge mangfoldighed i medarbejderskaren er et supplement til sådanne udadvendte aktiviteter. Hos nogle virksomheder er bestemte personlige kvalifikationskrav blevet ændret for aktivt at tiltrække mangfoldighed og byde den velkommen; eksempelvis ved at forlange at ansøgere har en åben holdning, kan tale mere end ét sprog, har multikulturel erfaring, er økologisk bevidste, går ind for ligebehandling, osv.

Figur 6: Oplevede fordele ved mangfoldighed



[Tekster for neden:]

Adgang til nye arbejdskraftressourcer

Fordel for virksomhedens omdømme

Forpligtelse på ligebehandling og mangfoldighed som virksomhedsværdier

Innovation og kreativitet

Forbedret motivation og effektivitet

Efterlevelse af lovgivningen

Konkurrencefordel

Økonomisk effektivitet

Marketingfordele

Øget kundetilfredshed

Andet

Nogle virksomheder i lande eller sektorer med truende mangel på arbejdskraft har underskrevet handelsaftaler med udenlandske og lokale arbejdsministerier for at ansætte og optræne et fastlagt antal udenlandske arbejdere. For eksempel har Grupo Vips (Spanien) indgået sådanne aftaler med bl.a. Rumænien, Bulgarien, Marokko, Ecuador, Columbia og Den Dominikanske Republik. Virksomheden understøtter sådanne rekrutteringstiltag med oplæring af potentielle ansatte, hvilket ofte finder sted i deres hjemland og indbefatter spanskundervisning. Virksomheden understreger, at når de først er ansat, vil disse udlændinge være garanteret lige rettigheder i alle aspekter af deres ansættelsesforhold og videre udvikling.

Nogle vikarbureauer, så som Manpower, Randstad og Adecco, spiller også en vigtig rolle, når det gælder at understøtte deres virksomhedskunders bestræbelser på at øge mangfoldighed i medarbejderskaren og håndtere underrepræsentationen af udsatte grupper. De har alle iværksat innovative og proaktive initiativer for at imødegå social eksklusion, understøtte udviklingen af nye kompetencer og bygge bro over kløften mellem arbejdsgivere og en bred vifte af samfundsgrupper. Eksempelvis har Randstad, som vedvarende har rangeret som en af Belgiens bedste arbejdsgivere gennem de sidste tre år, en særlig mangfoldighedsafdeling, der opfordrer de ansatte til at anvende ligebehandlingsprincipper i deres rekrutteringsprocedurer og hjælper virksomheden med at indhøste fordelene ved mangfoldighed.

Navnlig multinationale virksomheder søger at forbedre deres globale ledelseskapacitet gennem initiativer, der sikrer, at de tiltrækker og fastholder en mangfoldig og kulturelt kompetent medarbejderskare, som er i stand til at arbejde på tværs af nationale, sproglige og kulturelle grænser. De tilstræber også at rekruttere ansatte, der repræsenterer lokalsamfund og nationale kontekster på alle operationelle og ledelsesmæssige niveauer.

Parallelt med at forbedre medarbejderskarens mangfoldighed har virksomhederne også behov for effektive ledelsesværktøjer i forbindelse med mangfoldighed og for at skabe miljøer, der tilsikrer respekt og ligebehandling for alle. Virksomhederne har reageret på dette behov ved at implementere forskellige former for Human Ressource-politik og programmer, der tager sigte på at forbedre de ansattes arbejdsmiljø og erfaring. Herunder kan nævnes anti-mobningspolitik, flekstid og arbejde hjemmefra koncepter, klageordninger for de ansatte, og politik og procedure for et sikkert arbejdsmiljø, samt benchmarking og informationssystemer, som måler fremskridt i forhold til ligebehandlingsmål.

Et stort antal programmer er ligeledes rettet mod at udvikle medarbejderne bredt i forhold til deres behov. Disse omfatter: Træning i opmærksomhedsskabende aktiviteter omkring mangfoldighed, tværkulturelle kompetence- og udviklingsprogrammer, efterlevelse af gældende lovgivning, fremme af opbakning blandt ledelsen, sprog- og integrationsprogrammer for indvandrere, fair rekruttering og personaleudvælgelsesprocesser og programmer for forandringsledelse. Mange virksomheder udstyrer også ledere med en række "performance planning frameworks", mangfoldighedstjeklister og værktøjer, som kan hjælpe dem med at implementere politikken.

En mangfoldig medarbejderskare som samtidig er højt kvalificeret hjælper virksomhederne med at imødekomme de krav, der stilles af et mangfoldigt kundegrundlag og således forbedre deres kundeservice. Den tilføjer også øgede ressourcer til erobre nye markeder og opnå forbedret markedsindsigt. Mange virksomheder støtter nu ressourcegrupper til medarbejdere for at forbedre tovejskommunikationen og hjælpe virksomhederne med deres konsultations- og informationssøgningsstrategier.

- *Større markedsmuligheder*

Mangfoldighedsstrategier for at forbedre markedsfordele tager sigte på at opnå en bedre

markedssegmentering og større kundetilfredshed. De er også rettet mod at øge kundeloyalitet og at få tilfredse tidligere klienter og kunder til at henvise nye kunder.

Virksomheder, som har forpligtet sig på mangfoldighed, ser her mange muligheder for at udbrede kendskabet til deres tjenester og produkter. Forskningen bag kompendiet afdækkede en bred vifte af målrettet marketings- og produktudvikling rettet mod at øge indtjeningen ved at tilpasse sig nye markedssegmenter og grupper, som hidtil havde været udelukkede. Nogle af disse udviklinger er rettet mod at gøre allerede eksisterende produkter og tjenester tilgængelige for flere mennesker. For socialt progressive virksomheder er sådanne initiativer ikke kun drevet af ønsket om øget indtjening, men også af en forpligtelse på at tackle den sociale eksklusion og marginalisering, som visse grupper mødes med. De bidrager også til at styrke virksomhedens image og gøre den mere velset i samfundet.

Eksemplerne omfatter design og marketing af produkter, der retter sig mod synshandicappede personer, så som internetkørekortet, lanceret af IBM Tyskland, og stemme-sms (BT). Internetkørekortet bygger på en talende web-browser, der hjælper med at overstige barrierer, når det gælder adgang til bestemte teknologier, ved at gøre synshandicappede i stand til at surfe på internettet og kommunikere elektronisk via e-mail. På tilsvarende vis gør BT's produkt dem i stand til at benytte sms-funktionen på deres mobiltelefoner ved at sende og modtage stemmeaktiverede sms'er.

Nogle virksomheder har som Bertelsmann iværksat og udviklet enestående, praktiske hjælpemidler til arbejde og bolig, som mennesker med handicap kan drage nytte af. Disse redskaber gøres også tilgængelige for samfundet i almindelighed. Et andet eksempel er BT's "Big Button Telephone" (stor-tast telefon). Oprindeligt designet af en medarbejder med leddegigt har den nu fundet vej til en bredere kundekreds, som tillaes af, hvor nem den er at bruge sammenlignet med de traditionelle, stadigt mindre alternativer, som er tilgængelige på markedet. På samme vis tilbyder Volvo en bil designet af kvinder, som har en meget bred appel på grund af dens mange brugervenlige træk, selvom den oprindeligt er designet med henblik på kvindelige bilister. Disse virksomheder ser en sådan inklusiv tankegang og tilgang som et simpelt spørgsmål om hensigtsmæssigt design, der gør det muligt for alle at anvende et produkt.

Afhængigt af hvilken sektor virksomhederne tilhører, har de med "good practice" også bidraget med en bred vifte af eksempler på målrettede marketingkampagner med stærke budskaber om mangfoldighed og inklusion for at styrke deres produkters gennemslagskraft hos særlige grupper så som ældre, kvinder, bøsser og lesbiske, og etniske minoriteter. Her kan nævnes Tescos lancering af multikulturelle madsortimenter i forskellige lokalområder for at tilgodese lokale kundebehov for forskellige fødevarer, og Deutsche Banks bankfilialer, som kører målrettede marketingkampagner for at øge sin kundebase hos bøsser og lesbiske. Banken har opnået en mærkbar virksomhedssucces, hvad angår indtjening med pilotprojektet i Berlin, og er nu i færd med at udbrede kampagnen til andre større byer i Tyskland. Et andet eksempel er Unilevers marketingkampagne for Dove sæbe, som understøttes af en klar mangfoldighedsfilosofi, og som resulterede i et øget salg på 700 %.

Coco-Mat og Manchalan har begge vist, at det er foreneligt med virksomhedsfremgang at tilføje ligebehandlings- og mangfoldighedsprincipper til vante industrielle parametre

for succes. Siden virksomheden blev skabt i 1999, har Manchalan øget sin indtjening fra 332.475 € til 2,7 millioner € og udvidet sin medarbejderstab fra 56 til 236 i 2004. Tilsvarende har Coco-Mat, som blev grundlagt i 1989 af tre tidligere flygtninge, set en dramatisk vækst og har en nuværende omsætning på over 12,3 millioner € med forretninger i Grækenland, en række andre europæiske lande og Kina.

Generelt ses mediedækning som en essentiel faktor, når det gælder om at styrke offentlighedsprofilen og virksomhedernes image med hensyn til deres forpligtelse på mangfoldigheds- og ligebehandlingsværdier. Men derudover ser mange virksomheder også en mulighed for besparelser, der svarer til de øgede reklameudgifter.

- *Anerkendelse og image udadtil*

Good-practice virksomheder anerkender vigtigheden af virksomhedens image og omdømme og benytter sig af en række udadvendte aktiviteter og initiativer for at give deres ansigt udadtil i samfundet et løft og bidrage til en forståelse af de principper og værdier, de ønsker at stå for.

Sådanne udadvendte aktiviteter omfatter udvikling af partnerskaber og forbindelser til universiteter og forskningsinstitutioner, deltagelse i forskningsundersøgelser og benchmarking, og at stille op til ligebehandlings- og mangfoldighedspriser, samt filantropisk virksomhed for at modvirke social eksklusion, støtte til deltagelse i undervisning og muligheder for erhvervsfaglig træning, sportsaktiviteter, tilstedeværelse ved og sponsorering af lokale festivaler og støtte til NGO'er og velgørenhed.

Good-practice virksomheder søger også anerkendelse for deres udadvendte tiltag inden for mangfoldighed; her ses mangfoldighedspriser som et vigtigt udvendigt tegn på påskønnelse. De er ofte ivrige efter at nominere deres virksomheder til adskillige af disse priser og måler deres fremskridt på området efter de forskellige standarder og performance levels, som priserne opstiller.

Mange good-practice virksomheder lægger også vægt på vigtigheden af at deltage i eksterne netværk og fora og på at deres øverste ledere taler på konferencer, i arbejdsgivernetværk, til medierne og andre platforme, der beskæftiger sig med mangfoldighed og ligebehandling.

Kompendiet understreger de positive tiltag, der er lagt for dagen af virksomheder, som aktivt søger at stå ved deres sociale forpligtelser. Bertelsmann har udnyttet sin kapacitet og kommunikations-infrastruktur som medie-gigant til at lancere et initiativ for at øge den interne og eksterne opmærksomhed og styrke uddannelse om handicap både internt i virksomheden og i den brede offentlighed. Virksomheden skønner, at 64 millioner mennesker så de TV-spots, der udgjorde en del af kampagnen. Tilsvarende ser Grupo Santander (Spanien) støtten til marketingskampagner omkring sociale spørgsmål (i samarbejde med NGO'er som Røde Kors, Læger uden Grænser og UNICEF) som en vigtig del af virksomhedens arbejde for at styrke sit kundegrundlag og virksomhedens image generelt.

Andet Afsnit – Mangfoldighedsledelse i praksis

2.1. Overblik: Beskrivelse af forandringsprocesserne i Mangfoldighedsledelse

Virksomhedens omgivelser udviser stigende kompleksitet i retning af mangfoldighed, både når det gælder interessenter, kunder, leverandører, kolleger, aktionærer og den foranderlighed, der ligger i den politiske og økonomiske kontekst; alt dette fordrer, at bevidste skridt tages i retning af at holde styr på denne mangfoldighed.

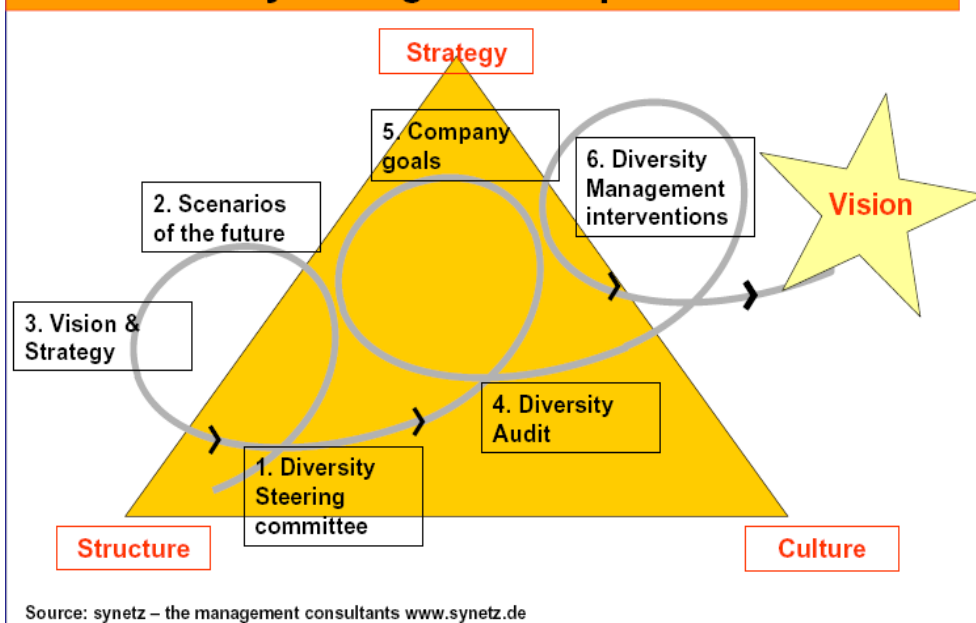
Dette afsnit byder på praktiske ledelsesværktøj. Først kommer en beskrivelse af den forandringsproces, der fører med implementering af mangfoldighed i virksomheden. Herefter følger en tjekliste på syv skridt, som er skræddersyet til små og mellemstore virksomheder og en procedure, der trin for trin gør det muligt at udnytte mangfoldigheden som en ressource. Og for det tredje indføres læseren i nogle principper, man bør holde sig for øje, når man implementerer mangfoldighedsledelse. Dernæst præsenteres Mangfoldighedsregnskabet - et værktøj, der kan bruges til at analysere og måle virksomhedens fremskridt i implementeringsprocessen. Til sidst kan man se, hvad virksomheden kan gøre ved at underskrive et charter for at styrke netværk og virksomhedens forpligtelse på mangfoldighed.

2.1.1. Forandringsprocessen mod Mangfoldighedsledelse

Den proces, hvormed Mangfoldighedsledelse implementeres er altafgørende. Den kan ses som en læringsproces for hele virksomheden². I det følgende beskrives seks afgørende trin detaljeret:

² Udviklet af konsulentfirmaet synetz, publiceret på www.synetz.de

Diversity Management Implementation



[Oversættelse af graf:]

Strategi

Struktur

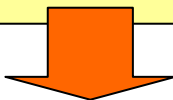
Kultur

Vision

1. Styregruppe for Mangfoldighed
2. Fremtidsscenarier
3. Vision & Strategi
4. Mangfoldighedsregnskab
5. Virksomhedsmål
6. Mangfoldighedsledelse: Interventioner

Trin 1 Styregruppe for Mangfoldighed

Eftersom de fleste virksomheder har en mono-kulturel baggrund (dvs. ledergruppen består hovedsagelig af mænd i alderen fra 30 til 40 år, tilhører den fremherskende nationalitetsgruppe, osv.), er der risiko for at undersøgelser af miljøet vil blive foretaget på en restriktiv måde og behovet for forandring anskuet ud fra et snævert perspektiv. For at komme ud over disse begrænsninger bør den øverste ledelse nedsætte en projektgruppe (Styregruppe for Mangfoldighed) bestående af engagerede mennesker fra en varieret baggrund for at udvide dette perspektiv. Styregruppen bør gives et klart mandat og sigte efter en klar kontraktmæssig basis for arbejdet med virksomhedens topledelse.



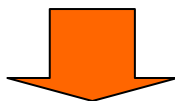
Trin 2 Fremtidsscenarier

Sammen med topledelsen, centrale interessenter og repræsentanter for forskellige afdelinger i virksomheden bør Styregruppen for Mangfoldighed organisere en såkaldt Scenarieworkshop. Som tommelfingerregel bør man opstille tre forskellige scenarier for, hvordan virksomheden vil tage sig ud – udadtil såvel som indadtil – 10 til 20 år

Trin 4 Mangfoldighedsregnskab

Et Mangfoldighedsregnskab er et nyttigt værktøj til at analysere virksomhedens nuværende situation. De spørgsmål, der skal stilles, omfatter: Hvordan stiller topledelsen og medarbejderne sig til mangfoldighed? Hvordan er virksomhedskulturen i dag? Hvor "inklusive" er virksomhedens strukturer og processer? Mangfoldighedsregnskabet opstilles ved hjælp af semistrukturerede interviews med alle interessenter og kan ledsages af et standardiseret spørgeskema, som udforsker holdningerne til mangfoldighed.

Mangfoldighedsregnskabet konklusioner bør tages op af Styregruppen, for at centrale resultater omkring status quo kan fremlægges for en bredere kreds og danne udgangspunkt for de passende "interventioner" til at skabe forandring, der fører til vedtagelsen af en egentlig Mangfoldighedsledelse.



Trin 5 Virksomhedsmål

Næste skridt er, at ledelsen sammen med Styregruppen for Mangfoldighedsledelse bør definere hvilke mål virksomheden overordnet har for at implementere Mangfoldighedsledelse. Disse mål bør klart relatere til den tidligere formulerede overordnede strategi og sikre deltagelse fra alle berørte grupper og afdelinger. Hver af disse bør inviteres til at tilpasse disse mål til deres egen kontekst og definere klare, målelige kriterier for at nå dem.



Trin 6 Implementering af Mangfoldighedsledelse

Styregruppen spiller en afgørende rolle i implementeringsprocessen: Den overvåger, styrer og følger de forskellige aktiviteter. Den fungerer som det centrale kommunikations-knudepunkt. For eksempel er den ansvarlig for:

- Udviklingsprogrammer i mangfoldighed for topledere og mellemledere
- Teambuilding-events i mangfoldighed for hver afdeling
- Større gruppe-events for medarbejderne for at kommunikere Mangfoldighedsledelse
- Ændring af ledelsesmæssigt måleværktøj for at understøtte Mangfoldighedsledelse og gøre den kvantificerbar
- Ændring af HR-værktøj rettet mod rekruttering og fastholdelse af en mangfoldig medarbejderskare, osv.

2.1.2. Vejen til mangfoldighed for små og mellemstore virksomheder (SMV'er)

I september 2006 afholdte Europa-Kommissionen en konference med titlen "Mangfoldighed i små og mellemstore virksomheder" som havde til formål at rette henblik på små og mellemstore virksomheders behov for oplysning om og uddannelse i mangfoldighedsledelse. Væsentlige materialer udviklet til konferencens deltagere omfatter en brochuren 'Mangfoldighed på arbejdspladsen – 8 trin for små og mellemstore virksomheder':

1. Analyse

Brug tid på at overveje de styrker, trusler, svagheder og muligheder, som virksomheden står overfor.

Forskning har vist, at meget få SMV-ejere eller ledere har tid til at tænke på erhvervsudvikling, da de er konstant involveret i de daglige aktiviteter. Inden man begynder at implementere mangfoldighedsledelse i virksomheden, bør følgende overvejes:

- Hvad er det, der gør virksomheden stærk? Hvad svækker denne virksomhed?
- Hvilke problemer har virksomheden oplevet på det seneste?
- Får vi mest ud af vores ledere og personale? Har vi det rette mix af færdigheder og erfaring til at opfylde markedets krav?
- Tillader min ledelsesstil andre at tage ansvar og være produktive?
- Hvor mangfoldigt er vores marked? Bliver det mere eller mindre mangfoldigt med forandringer inden for demografi, teknologi og livsstil? Hvordan reagerer vi på disse forandringer?
- Hvor mangfoldig er arbejdsstyrken – forskellige karakteristika, metoder og fremgangsmåder og nye måder at se på problemer?
- Hvordan ser vi på love om forskelsbehandling (på grund af køn, race/etnisk oprindelse, alder, handicap, seksuel orientering og religion og tro)? Er de forstyrrende for virksomheden eller en mulighed for forandring?

2. Rekruttering

Bevæg dig væk fra personalemæssige beslutninger baseret på personlige værdier og "mavefornemmelse".

Forskning viser, at rekruttering er et af kerneproblemerne for små virksomheder: enten formår man at få fat i den rette person, eller også får man ansat den forkerte. Det er, fordi ejerne bruger 'mund til mund' metoden og baserer beslutningen om ansættelse på, om man kan lide en person eller ej.

Sådan gør man (rekruttering):

- Beslut hvilke kompetencer, viden og erfaring virksomheden har behov for i forbindelse med et bestemt job.
- Udarbejd en "jobbeskrivelse" og en personbeskrivelse, som beskriver de kvalifikationer og erfaring, jobbet kræver.
- Tjek at jobbeskrivelsen ikke udelukker nogen fra at søge pga. race eller etnisk oprindelse, religiøs overbevisning, køn, seksuel orientering, alder eller handicap.
- Sørg for at det bliver nemt for så mange som muligt at søge.
- Undgå "mund til mund" rekruttering, men overvej en række forskellige annonceringsmetoder, fx jobcentre; aviser (nationale, lokale og fagblade); uddannelsesinstitutioner og universiteter og jobsider på Internettet..
- Gør det klart at alle er velkomne til at søge stillingen.
- Tag en uformel snak om jobbet med potentielle kandidater. Det fremmer muligheden for at nå ud til ansøgere, som er bekymrede omkring deres alder, køn og/eller handicap osv.

Fordele:

Et bedre match mellem virksomhedens behov, jobfunktioner og profiler. Det giver bedre fastholdelse af personale og øger medarbejdernes innovation og motivation.

3. Kunder og nye markeder

Hvis man ønsker at nå ud til en bred og mangfoldig kundegruppe, må man selv have en mangfoldig medarbejdergruppe – eller i det mindste forståelse for det. Det kan for eksempel være i forhold til alder, etnisk baggrund og evnen til at forstå ændringer i motivation og livsstil i et marked, der er under konstant forandring. Store virksomheder har gjort dette i lang tid, for eksempel ved at bruge medarbejdere med særlig etnisk baggrund, når de vil i kontakt med særlige etniske målgrupper. Det har givet kundeloyalitet og øget deres omsætning i deres eksisterende kundebase.

Forskning viser imidlertid, at mange SMV'er tænker for snævert ved at fokusere på deres eksisterende marked. Dette begrænser dem til et fast kendt marked, som de måske har et godt forhold til, men som også gør dem sårbare, og de er ude af stand til at drage fordel af potentielle bredere muligheder.

Sådan gør man:

- Anerkend de potentielle muligheder, der ligger i at matche de ansattes personlighed, alder, baggrund og stil med kunderne.
- Find ud af nye, potentielle kundegrupperes forskellige behov.
- Prøv at få feedback fra klienter/kunder på tværs af målgrupper.
- Opdag og brug nye mediemuligheder (f.eks. 'pod casting', lokale magasiner, radio og sociale grupper) til at fokusere markedsføringen i forhold til nye grupper
- Grundlæggende uddannelse af ledelse og medarbejdere kan være en hjælp, når man begynder at forholde sig til en mangfoldig kundebase (fx tegnsprog).

Fordele:

Øget adgang til nye kunder, og øget loyalitet hos eksisterende kunder, med potentiale for at udvikle produkt/service og nå ud til nichemarkeder.

4. Kunde/klient behov

Sæt kunde/klient behov i første række i virksomhedsstrategien og planlægningsprocessen.

Dette vil sikre at den brede mangfoldighed af kundebehov spejles i enhver plan for at udvikle forretningen. Det betyder også, at man hele tiden må have fokus på, hvordan man vil reagere – i forhold til medarbejderprofiler, medarbejdernes kreativitet, medarbejderholdninger og kompetenceudvikling.

Sådan gør man:

- Find ud af hvad en bred gruppe af Jeres kunder (og potentielle kunder) kræver for at blive mere tilfredse – gennem uformelle samtaler eller mere formelle undersøgelser.
- Brug denne information, når I planlægger og udvikler virksomheden: forsøg at give kunderne, hvad de vil have (inden for økonomisk fornuftige rammer) set ud fra en række perspektiver så ændringer i forretningen følger de mange forskellige behov i markedet og ikke udelukker potentielle kunder (hvor muligt).
- Forsøg at få denne type feedback jævnligt med i Jeres planer, enten via et professionelt informationssystem via internettet eller gennem årlige kunde-feedback via spørgeskemaundersøgelser.

Fordele:

En forretningsstrategi der udvikler sig løbende, og som møder kundernes og samarbejdspartneres (skiftende) behov, samt giver højere omsætning og et bedre

omdømme.

5. Intern kommunikation

Læg vægt på at udvikle stærke interne kommunikationssystemer

Mange små og mellemstore virksomheder er hæmmet af dårlig kommunikation mellem ejeren, ledere og medarbejdere. Stærke interne kommunikationssystemer bør udvikles for at muliggøre og fremme den "frie strøm" af ideer, viden, information og løsninger.

Sådan gør du:

- Planlæg faste personalemøder – disse kan have både en arbejdsmæssig eller social funktion – men sørg for, at de ikke udelukker medarbejdere, som kan være forhindret pga. tidspunktet eller stedet. Det er vigtigt at møderne er strukturerede med en aftalt dagsorden, og at de bliver styret, så alle får mulighed for at bidrage lige meget.
- Giv medarbejderne mulighed for, og opmuntre dem til, at komme med deres input og ideer, gerne anonymt hvis det er nødvendigt (f.eks. på opslagstavler, idékasse eller intranet).
- Sørg for altid at sikre at der er tavshedspligt, når der tages følsomme emner op til debat, eller hvor de ansatte ønsker det.

Fordele:

Anerkendelse (og anvendelse) af en lang række forskellige ideer, viden og perspektiver (som findes i virksomheden), øget involvering af medarbejderne, engagement og bedre moral.

6. Image og omdømme

Brug Jeres engagement i mangfoldighed som et værktøj til at forbedre virksomhedens omdømme og skabe forretning (særligt med større virksomheder og det offentlige).

Store private virksomheder og offentlige organisationer kræver i stigende grad, at SMV'er vedlægger information om deres politik for mangfoldighed, når de byder på kontrakter, og det har vist sig at hjælpe disse firmaer til at vinde projekter.

Sådan gør du:

Udvikling af formelle politikker for mangfoldighed – hold det enkelt

- Det er vigtigt at få nedfældet på papir, hvad I gør. Også selv om I allerede gør mange af de ting, der foreslås i denne brochure. Det kan blot være en lille underskrevet erklæring, som udtrykker Jeres forpligtigelse til at arbejde for værdighed på arbejdspladsen for alle i virksomheden, eller en enkelt side

som lister de ting, I allerede gør i forbindelse med ansættelsesprocedurer eller efteruddannelse. Dokumentation skal være i orden.

- Fastlæg en uddannelsesplan og registrer eventuel oplæring i forbindelse med mangfoldighedsspørgsmål.
- Angiv de foranstaltninger virksomheden har iværksat for at udvælge og ansætte nye medarbejdere.
- Medtag mangfoldighedserklæringer i brochurer, håndbøger og retningslinjer, ligesom i forbindelse med sundheds- og sikkerheds emner på arbejdspladsen.
- Overvåg og registrer oplysninger om dine medarbejdere og kunder/klienter. Start med dette som et grundlag for virksomhedens strategi, kombineret med en årlig revision for at vurdere virksomhedens vej mod øget mangfoldighed. Vær opmærksom på at registrering af konkrete oplysninger om mennesker er følsomt, så hold det på et generelt niveau, og søg hjælp, hvis I er usikre.

Fordele:

Øgede forbindelser til lokale/nationale/internationale logistikkæder og forbedrede forretningsmuligheder. En bedre forståelse af hvad I allerede gør med en vis grad af dokumentation.

7. Evaluering

Evaluering af eventuelle omkostninger og udbytte af implementering af mangfoldighed.

Evaluering bør være en fælles proces, der hjælper ejere, ledelse og medarbejdere til at forstå, hvorfor man sætter disse tiltag i værk. Evalueringen er også med til at fastholde engagementet hos de involverede og opmuntre dem til at tænke i nye tiltag.

Sådan gør du:

- Overvej hvilke omkostninger virksomheden får i løbet af processen for så vidt angår forvaltning og forretningsmæssige ressourcer.
- Vurder hvilke resultater der kan forekomme fx forbedret kommunikation, forbedrede relationer blandt medarbejderne osv.
- Sammenlign fordelene, som har fundet sted, med de ressourcer, der er investeret i forhold til for eksempel at besætte en stilling; undgå personaleproblemer såsom stress og fravær; adgang til nye markeder; øget omsætning i eksisterende markeder; adgang til talenter; at få det bedste ud af medarbejdergruppen; øget innovation/kreativitet og et forbedret omdømme.
- Evaluer årligt.

Fordele:

En løbende undersøgelse af, hvad I har gjort, og hvad I har opnået i forhold til

mangfoldighed, er afgørende for at kunne vurdere det omfang og niveau I arbejder på. Evalueringen kan også vise medarbejdere, kunder og potentielle samarbejdspartnere, hvad der kan opnås. Grundlag for at vurdere, hvad der er egnet til fremtidige investeringer.

8. Ekstern rådgivning

Søg ekstern støtte til at hjælpe virksomheden med at vedtage mangfoldighedsprocesser og formalisere HR aktiviteter.

Ledelsen i de fleste virksomheder kontakter deres revisor eller advokat eller en anden nær relation, hvis de har brug for et godt råd. Men der er også mange offentlige og private institutioner, som tilbyder professionel hjælp; for det meste gratis eller for et mindre honorar (det gælder for eksempel tjenester, som EU finansierer). De lokale myndigheder kan oplyse om mulighederne. Brancheorganisationer, handelskamre, fagforeninger og arbejdsgiverorganisationer er meget nyttige kilder til information, især hvis man er medlem og har løbende kontakt, som tilfældet er i mange EU-lande. Ofte kan virksomhedens bankforbindelse være behjælpelig.

Sådan gør du:

- Start med en kontakt du har tillid til, og find ud af hvem der er bedst i stand til at hjælpe.
- Det kan være nyttigt at diskutere virksomhedens behov med nogen, som står uden for det oplagte virksomhedsnetværk, fordi vedkommende kan se på organisationen med friske og uafhængige øjne.
- Brug den eksterne kontakt til at identificere forbindelserne mellem de centrale forretningsmæssige problemstillinger og specifikke HR-politik områder
- Diskuter disse politikker med andre ledere og ansatte
- Brug lokale virksomhedsarrangementer eller møder til uformelle samtaler om mangfoldighed med andre ejere og ledere i virksomheder i nabolaget. Forskellige handelsmesser er også en mulighed. Opsøg virksomhedsnetværk eller brug dine logistikkæder til at få viden fra andre virksomheder.

Fordele:

Fordelene ved en mere formel tilgang er fremhævet gennem hele dokumentet.

Forudsætningen for at blive en succesrig mangfoldighedsorienteret virksomhed er, at der eksisterer en virksomhedskultur, som bevidst påskønner og fremmer mangfoldighed. Organisationen udvikler strategier for at nå frem til en balance mellem forskelligheder og ligheder og anvende denne balance til at skabe værdi. Hvad kan virksomheder gøre for at udvikle en Mangfoldighedsledelse, som påskønner og udnytter mangfoldighed indadtil og systematisk benytter sig af, hvad den har lært udadtil?

1. For at kunne udvikle og fastholde en stærk og mangfoldig virksomhedskultur skal der være en lige så **stærk og klart formuleret virksomhedsstrategi og vision**, som omfatter mangfoldighed som en essentiel komponent. Mangfoldighed er trods alt din langsigtede økonomiske ressource.

2. For at opnå god mangfoldighedsledelse har en virksomhed behov for et meget gennemsigtigt **performance management system**, som udvikles metodisk i samråd med mange interne interessenter. Retningslinjer for Mangfoldighedsledelse, benchmarks og referencer må omfatte hele virksomheden.

3. Performance-målingerne skal være uafhængige af race, etnicitet eller hudfarve, køn, religion osv. Dette er yderst vanskeligt eftersom få mennesker selv er bevidst om deres egne perceptionsfiltre. Her kræves en stor mængde awareness-building.

4. Undersøg omhyggeligt de særegne **mangfoldighedskonstellationer i dine afdelinger, teams og projekter** og overvej de tilhørende kompetencer, talenter, erfaringer, personlige egenskaber (som køn, alder, indvandrerbaggrund osv.) og professioner. Denne form for detaljeret viden vil gøre det lettere at skabe innovative teams og nye ideer.

5. Så snart du opdager den mindste antydning af medarbejderevaluering, som ikke er baseret på performance; med andre ord, når du fornemmer **diskrimination eller nedvurdering baseret på personlige træk**, så **konfronter det** og benyt sanktioner for at sætte tingene på plads.

6. Skab et innovativt rekrutterings- og udvælgessystem. Hvilken slags mennesker og hvilken kompetenceprofil har du brug for? Spørgsmålene, som må stilles, er: Hvor er de exceptionelt talentfulde og mangfoldige personer uanset deres etniske/nationale baggrund? Hvordan finder man frem til dem?

7. Skab ledere, som er ægte rollemodeller for mangfoldighed, og som er personligt overbevist om, at mangfoldighed tjener virksomhedens behov og er en essentiel del af dens identitet.

Ingen virksomhed udvikler sig automatisk til mester i Mangfoldighed. Der skal konstant evaluering, innovativ tænkning og vedvarende handling og refleksion til.

³ Udviklet af konsulentfirmaet synetz, publiceret på www.synetz.de

2.1.4. Implementering af Mangfoldighedsledelse

Implementering af Mangfoldighedsledelse er dybest set et spørgsmål om virksomhedens holdning, mindset og adfærd. De følgende principper tjener til at minde os om, hvad vi skal holde øje med.



Princip 1

For at undgå udbredt modstand må mangfoldighed defineres bredt og inklusivt. Definitionen må gøre det klart for medarbejderne, at alle er omfattet af den, og at alles mangfoldighed følgelig er værdsat.



Princip 2

For at kunne værdsætte mangfoldighed må en organisation først sikre sig, at den virkelig er mangfoldig på alle niveauer – ikke blot når det kommer til de sekundære dimensioner, men også når det gælder mangfoldighedens primære dimensioner.



Princip 3

Når mangfoldigheden skal gives et løft, kræver det en fundamental ændring af de fremherskende formodninger om virksomhedskulturen såvel som forandringer i basissystemer og basispraksis i kunde- og medarbejdersupport.



Princip 4

Principperne for forandringsledelse kan meget vel være det vigtigste værktøj i implementering af Mangfoldighedsledelse, når de anvendes kreativt.



Princip 5

For at sikre en så vellykket og hurtig mangfoldighedsimplementering som muligt må alle de fem forskellige behov i Tilpasningskurven for Mangfoldighed indkalkuleres i den overordnede plan.



Princip 6

Mangfoldighed som mindset er det, der adskiller effektive ledere og facilitatorer fra medløbere og eftersnakkere, når det gælder behovet for forandring.



Princip 7

Uden en seriøs investering af både tid og menneskelige ressourcer kan ingen virksomhed fuldt og helt tilslutte sig paradigmet om at påskønne mangfoldighed.



Princip 8

Når man skal håndtere backlash fordres det, at man skaber tilslutning blandt dem, som er parate til gå ind for forandring, mens man begrænser involveringen fra dem, der stadig udviser modstand.



Princip 9

Der er afgørende, at vi nu udformer de strategiske og økonomiske argumenter for at påskønne mangfoldighed, for jo mere forretningsmodellen udbygges, desto mere sandsynligt er det, at tilslutningen bliver total.



Princip 10

Mens en fremragende træning ikke i sig selv sikrer kulturel forandring, vil utilstrækkelig træning kunne få en betragtelig skadelig indvirkning på bestræbelserne for at implementere mangfoldighed.

2.1.5. Mangfoldighedsregnskabet – et værktøj til selvevaluering for virksomheder

Ved hjælp af Mangfoldighedsregnskabet kan din virksomhed måle sin mangfoldighedsparathed, og hvordan Mangfoldighedsledelse er blevet implementeret. Selvfølgelig skal der gælde total fortrolighed med hensyn til resultaterne af hvert enkelt interview. Styregruppen bør holde øjnene åbne for mønstre i besvarelserne, som kan danne grundlag for mere omfattende mønstre. Normalt vil det være tilstrækkeligt at gennemføre interviews med en repræsentativ del på omkring 5 til 10 % af medarbejderne i en afdeling for at få en god forståelse for, hvordan hele virksomheden fungerer. Det er ofte bedre at få ekstern bistand til at gennemføre et sådant regnskab. Hvis I beslutter jer for at gøre det selv, bør nogle folk uddannes i passende interviewteknik. Dan et hold af interviewere, hvis formål er at gennemføre disse interviews og sammenfatte resultaterne. Lad dem formulere hypoteser om, hvilke besvarelsesmønstre, de har iagttaget, og lad dem så melde tilbage med deres resultater til Styregruppen og ledelsesholdet.

Interviewer _____	<input type="checkbox"/>	Svarer _____	<input type="checkbox"/>
Dato:			
Svarerens:			
a)	Alder: _____		
b)	Tid ansat i virksomheden: _____		
c)	Køn:	Kvinde	Mand
d)	Etnisk baggrund _____		
e)	Nuværende stilling:	Leder	Ikke leder

⁴ Dette spørgeskema er udviklet af konsulentfirmaet synetz i 2004 og publiceret på www.synetz.de. For yderligere information eller støtte omkring anvendelsen, kontakt venligst www.synetz.de.

1. Vision og Strategi

- a. Beskriv venligst din organisation og dens største udfordringer.
- b. Hvad er din virksomheds vision?
- c. Hvordan ser du din virksomheds nuværende strategi?
- d. Hvis du stod i spidsen for din virksomhed, hvilke beslutninger ville du da træffe for at sikre en succesrig fremtid for den?
- e. Hvordan ser du i almindelighed din virksomheds fremtidsudsigter?

2. Kunder

- a. Hvad slags kunder har din virksomhed i dag?
- b. Hvordan tror du dine kunder ville beskrive at være kunde hos din virksomhed?
- c. Hvad tror du dine konkurrenter siger til dine kunder for at få dem til at foretrække dem og ikke længere være kunder hos din virksomhed?
- d. Forestil dig situationen om 10 år – hvem vil da være dine kunder? Hvordan vil de være? Hvordan vil deres behov have ændret sig?

3. Kultur/identitet

- a. Hvad tiltrak dig ved at arbejde for denne virksomhed?
- b. Hvad har fået dig til at fortsætte?
- c. Nævn én ting der ville få dig til at gå frivilligt?
- d. Hvad er du i særdeleshed stolt af?
- e. Hvad har været blandt de vigtigste kilder til, at dine forventninger er blevet indfriet?

- k. Hvad har været de væsentligste grunde til, at nogle af dine forventninger ikke er blevet indfriet?
- l. Beskriv din virksomhed på følgende måde: Den er som
- m. Beskriv eventuelle faktorer, som begrænser dine muligheder for at give dit bidrag....
- n. Hvordan opnår man et godt omdømme i din virksomhed?
- o. Hvilken adfærd og individuelle egenskaber påskønnes ikke i din virksomhed?
- p. Hvad sker der med nye ideer, forslag og innovationer i din virksomhed?
- q. Hvad betyder mangfoldighed for dig personligt?
- r. Anser du mere mangfoldighed for at være et forstyrrende element end et potentiale for en organisation?
- s. Hvilken rolle spiller mangfoldighed for din virksomhed i dag?

4. Samarbejde, teamwork, synergi

- a. Hvordan vurderer du samarbejdet i dit ledelsesteam?
- b. Beskriv venligst, hvordan beslutninger bliver truffet i din virksomhed.
- c. Hvordan føler du dig informeret om, hvad der foregår i virksomheden?
- d. Hvor tilfreds er du med samarbejdet og tilliden i dit team/din afdeling?
- e. Hvordan er du tilfreds med samarbejdet mellem din egen afdeling og de andre?
- f. Hvor er de vigtigste områder, der bør forbedres i din virksomhed?
- g. Hvad ser du som den typiske konflikt i din virksomheds forretningsmæssige liv, og hvordan tackler virksomheden den?
- h. Har din virksomhed etableret formelle feedback-processer?
- i. Beskriv venligst din virksomheds uformelle kommunikationsnetværk.
- j. Hvordan er tonen i din virksomheds kommunikation: Formel – utvungen –

personlig – tillidsfuld - ... Hvilken beskrivelse passer bedst på tonen i virksomhedskommunikationen?

5. Ledelse

- a. Hvordan ville du beskrive den typiske ledelsesstil i din virksomhed?
- b. Og din egen? (hvis leder)
- c. Hvilke uskrevne regler forventes du at følge som leder i din virksomhed?
- d. Hvilke egenskaber efterspørges, når potentielle direktører og ledere skal findes?
- e. Karakterisér venligst en person, der gør karriere i din virksomhed.
- f. Hvordan reagerer din virksomheds ledere normalt på forskellige eller ligefrem kontroversielle holdninger, meninger, forslag, kompetencer eller baggrunde?
- g. Hvad sikrer du dig, når et nyt team skal dannes?
- h. Hvor vigtig anser du mangfoldighed for at være i dit team?
- i. Får du regelmæssigt feedback fra din overordnede?
- j. Hvor nyttig finder du den etablerede form for feedback?

6. Human Resources-udvikling

- a. Hvordan sikrer du dig, at din virksomhed tiltrækker og ansætter de bedste medarbejdere?
- b. Hvad ser du som de væsentligste udfordringer, når det gælder rekruttering og/eller fastholdelse i fremtiden?
- c. Hvordan sikrer din virksomhed sig succes i den fremtidige “kamp om talenterne”?
- d. Hvad er de væsentligste kriterier for personaleudvælgelse?
- e. Hvor højt rangerer mangfoldighed og Mangfoldighedsledelse efter din mening inden for HR i din virksomhed?

f. Hvad betyder mangfoldighed for HR? Moralsk forpligtelse? En juridisk nødvendighed? En potentiel forretningsgevinst?

g. Hvad ser du som de væsentlige udfordringer for ledelsesgruppen og medarbejderne i din virksomhed, når det gælder mangfoldighed?

h. Hvilke slags ledelsesværktøjer bliver aktuelt anvendt for at implementere mangfoldighed?

i. Er der etableret et performance measurement system?

j. Føler du, at du bliver evalueret på en fair måde?

k.. Hvordan forfremmer din virksomhed "high potentials"? Bliver kvinder, folk med minoritetsbaggrund, andre nationaliteter osv. tilstrækkeligt tilgodeset?

2.1.6. Mangfoldighedscharteret – et frivilligt initiativ

I december 2006 lancerede fire tyske virksomheder (Deutsche Telekom AG, Deutsche BP, Deutsche Bank AG og DaimlerChrysler AG) en frivillig kampagne – "Mangfoldighed som en chance – Mangfoldighedscharteret for tyske virksomheder". Ved at skrive under på dette dokument erklærer de respektive virksomheder sig villige til at støtte, fremme og videreudvikle mangfoldighed i deres egen virksomhed. Indtil maj 2007 havde 70 virksomheder allerede underskrevet dette Charter. I Frankrig startede et lignende initiativ i 2004, og 3.000 virksomheder har allerede bakket op om det. Flere af denne slags initiativer kan meget vel fremme mangfoldighed i EU's virksomhedslandskab.

Tysklands Virksomhedscharter for Mangfoldighed

Mangfoldighed som en chance

Det økonomiske liv i Tyskland påvirkes af det moderne samfunds mangfoldighed, under indflydelse af globaliseringen og afspejlet i demografiske forandringer. Vi har indset, at virksomheder kun kan få succes, hvis vi anerkender mangfoldigheden og benytter os af den. Dette indbefatter mangfoldigheden i vore medarbejderskarer og de mangfoldige behov, der er hos vore kunder og andre forretningspartnere. De mangfoldige kompetencer og talenter man finder hos ledelsen og medarbejderne åbner for nye chancer for innovation og kreative løsninger.

Implementeringen af Mangfoldighedscharteret i vore virksomheder tager sigte på at skabe et arbejdsklima, som er fri for fordomme. Vi nærer dyb respekt for alle kolleger uanset køn, race, nationalitet, etnisk baggrund, religion eller verdensanskuelse, handicap, alder eller seksuel præference. Påskønnelse og fremme af disse mangfoldige potentialer skaber økonomiske fordele for vore virksomheder.

Vi fremmer en atmosfære af respekt og gensidig tillid. Dette vil have en positiv indvirkning på vort omdømme og vor integritet over for partnere og kunder i Tyskland og i hele verden.

Inden for rammerne af dette Charter forpligter vi os på:

1. At fostre en virksomhedskultur karakteriseret ved gensidig respekt og påskønnelse af hvert enkelt individ. Vi bestræber os på at skabe vilkår, således at alle (overordnede og kolleger) respekterer, praktiserer og anerkender disse værdier. Dette vil fordre erklæret støtte fra ledere og overordnede.
2. At overvåge og tilsikre at vore Human Ressource-processer er forenelige med de eksisterende kompetencer, evner og talenter, der findes blandt vore medarbejdere såvel som med vore egne performance-standarder.
3. At anerkende mangfoldigheden inden for og uden for vore organisationer; at påskønne dens iboende potentialer; og bestræbe os på at benytte os af den på en måde, der er lønsom for virksomheden.
4. At tilsikre at implementering af Charteret bliver anerkendt og gøres til genstand for intern og ekstern kommunikation.
5. At sørge for regelmæssig årlig offentliggørelse af vore egne bestræbelser og resultater for at fremme mangfoldighed.
6. At vore egne medarbejdere og kolleger holdes informeret og aktivt involveres i implementering af Charteret.

Vi er fuldstændig overbevist om, at det vil have en positiv indvirkning på det tyske samfund, at mangfoldighed praktiseres og påskønnes. Vi støtter dette forretningsinitiativ og hilser det velkomment!

Virksomhed

**Prof. Dr. Maria Böhmer, tysk Minister
for indvandring, flygtninge og integration**

2.2. Case studier med god praksis på arbejdspladsen

5

Udtrykket "bedste praksis" er med vilje ikke benyttet i denne manual. Enhver indsats for at skabe større mangfoldighed og en aktiv mangfoldighedsledelse er velkommen. At lære af hinanden, udveksle erfaringer og diskutere muligheder og risiko synes at være en bedre måde at gennemføre en virksomheds mangfoldighedspolitik. Alligevel er her fire eksempler på god praksis, som giver stof til eftertanke.

⁵ Alle cases er hentet fra: *The Business Case for Diversity - Good Practices in the Workplace*; Europa-Kommissionen, Generaldirektoratet for Beskæftigelse, Sociale Anliggender, Arbejdsmarkedsforhold og Ligestilling; september 2005



Virksomhedens navn	Ansatte	Webside
AIR PRODUCTS	5.500 + (Europa), 20.000 (global)	www.airproducts.com
Land	Omsætning: 1.8 mia euro (Europa)	Produkter
UK/Europa og global		Brændstof til industri, kemiprodukter
Titel på initiativ: Værdsættelse af mangfoldighed		

Grundlagt for mere end 60 år siden betjener Air Products kunder på markeder indenfor teknologi, energi, sundhedspleje og industri verden over. Imidlertid blev firmaets succes kompliceret af nogle fordomsfulde holdninger førende til en følelse af eksklusion og lav indsats fra værdifuldt personale inden et trænings- og bevidstheds mangfoldighedsprogram kaldet At Værdsætte Mangfoldighed begyndte i 2001.

Programmet har set forbedring i personale fremdrift og en trænet og mere effektiv arbejdsstyrke. Det inkluderer bevidstheds træning understøttet af plakater til at bestyrke og lære af mangfoldigheds arbejdsgrupper og 'kaffe samtaler' til at forklare det overordnede initiativ og dets lokale gennemførelse. Regelmæssige mangfoldighedsrapporter kommer i personaleblade og på virksomheds intranet steder. Mangfoldigheds lederskabsteams i hver større virksomhed eller region driver forandring hen imod en atmosfære hvor enhver ansat fuldt kan bidrage og føle sig værdsat og inkluderet. Medarbejdernetværk er blevet etableret, fx af homofile og lesbiske, etnisk forskellige ansatte samt alle asiatiske amerikanere hos Air Products.

Den øgede bevidsthed har helt forandret organisationen og skabt et miljø der tilskynder til et markant antal lokale initiativer, typisk med hensyn til at styrke kommunikation, inklusion, tillidsskabelse, samarbejde og kulturel opmærksomhed. Dette er opnået gennem udvikling af unikke træningsmetoder tilpasset hvert enkelt land med hensyntagen til dets sociale og kulturelle baggrund. Indtil nu er over 5300 medarbejdere tværs over Europa blevet trænet.

Resultater

I Frankrig fx benyttede et for nyligt sammensat logistisk team koncepterne for team integration, accept og fælles læring til at opnå en varslet 600000 EUR produktivitetsforøgelse (overstigende et 4500000 EUR mål). Desuden har specifikke bestræbelser på at rekruttere og indkvartere muslimske ansatte til Maurepas Depotet forbedret firmaets anseelse i lokalsamfundet. I Spanien udviklede ansatte et succesrigt mangfoldigheds internet sted og informationsplakater, introducerede en mentorordning og træning for ledere, engagerede sig i selvvurdering og i rekruttering fra lokalsamfundet. Det overordnede initiativ har haft positiv indflydelse på arbejdsklimaet, skift i ledelsesstil og styrket arbejder innovation over hele Europa.

Specifikt område

Mangfoldighedstræning dækkende alle diskriminationsgrunde

Land(e)

Europa

Stardato

2001 og frem

Højdepunkter

- Flere end 5300 ansatte undervist i mangfoldighed i EU
- Mentor programmer og netværk med fokus på medarbejdere

På denne måde vil jeg fortsætte med at fremme tolerance, forståelse, respekt, integritet og et åbent arbejdsmiljø. Disse er afgørende komponenter i en moderne virksomhed med høj ydeevne, og det er af afgørende betydning at fastholde talentfulde mennesker.

Bernard Guerini, Præsident, Air Products Europa



Virksomhedens navn:	Ansatte	Webside
DUBLIN BUS	3.432	www.dublinbus.ie
Land	Omsætning: 177,5 mio. euro	Produkt
Irland		Offentlig transport
Titel på initiativ Ligheds- og mangfoldighedsprogram		

Dublin Bus beskæftiger personale fra over 50 forskellige lande og har en høj offentlig profil som en statsfinansieret virksomhed der proaktivt fremmer mangfoldighed og lighed som en interkulturel arbejdsplads. Dens forpligtelse til mangfoldighed og inklusion startede i 1001, da virksomheden gennemførte en ligheds undersøgelse for at forstå og analysere sin position. Dette tilskyndede til strategisk handling med lanceringen af en Ligheds- og Mangfoldigheds Aktionsplan i 2003.

Planens prioriteter, målsætninger og handlinger er fastsat i forhold til værdighed og respekt på arbejdet, rekruttering og positiv handling, etnisk mangfoldighed, funktionsnedsættelse, træning og deltagelse, arbejdslivs balance så vel som markedsføring og annoncering. Særligt har planen ført to introduktionen af specifikke interne politikker (fx Ligheds & mangfoldigheds politik, Værdighed & Respekt, Interkulturel Arbejdsplads Politik.)

Arbejdsgrupper, der involverer ledelse, personale og fagforeninger, er aktive på mange mangfoldighedsområder. En sådan gruppe er den Interkulturelle Arbejdsgruppe, som involverer personale og buschauffører af forskellig oprindelse og etnisk baggrund. Det har initieret forskellige projekter til at højne opmærksomhed og fremme en interkulturel arbejdsplads både internt (fx politik om interkulturel arbejdsplads, træning af trænere for udvalgt personale i at levere interkulturel træning ved introduktionskurser) og eksternt (fx en årlig alle nationer gælisk fodboldkamp).

Et Ligheds og Mangfoldigheds panel af 40 trænede ansatte af forskellig rang fra forskellige steder er også blevet etableret til at agere som en ressource for arbejdsgrupperne og som mangfoldigheds mestre på arbejdspladsen, ved at kommunikere mangfoldigheds målsætninger til andet personale og buschauffører på forskellige arbejdslokaliteter.

Resultater

Mangfoldighedsinitiativet har markant styrket det eksterne virksomhedsrenommé for Dublin Bus så vel som dets interne færdigheder i at lede folk og god praksis i menneskelige ressource processer. Siden 2001 har succesen med dets Ligheds & Mangfoldigheds Program været eksponeret i Irske medier. Irlands Ligheds Myndighed har desuden listet Dublin Bus som en bedste praksis virksomhed i forhold til dets interkulturelle arbejdsplads.

Specifikt område:

Etnicitet

Land(e)

Irland

Startdato

2001 og frem

Højdepunkter

- Medarbejder tilfredshed
- Programmets succes i medierne
- Flere ansøgere fra etniske minoriteter, ældre og handikappede

Vi mener, at principperne om lighed og integration forøger præstationerne og resultaterne fra vores medarbejdere samt gør det muligt at møde vores kunders behov.

Joe Meagher, Director, Dublin Bus

Dublin Bus har et højt niveau af arbejdstilfredshed, og ansatte rapporterer virksomheden som en selvvalgt arbejdsgiver, der har ført til stigende antal jobansøgninger fra etniske minoriteter, ældre mennesker og funktionsnedsatte personer.



Virksomhedens navn	Ansatte	Webside
Deutsche Bank	65.400 (global), 27.000 (Tyskland)	www.db.com
Land	Omsætning: 21.900 mio. euro	Produkt
Tyskland/global		Finansinstitut
Titel på initiativ: Global mangfoldighed i Deutsche Bank – Målgruppe Marketing til mangfoldige grupper		

Deutsche Bank sigter mod at fostre et inkluderende arbejdsklima hvor alle ansatte kan udnytte deres fulde potentiale. For at opnå dette etablerede man i 1999 et globalt mangfoldigheds team til at støtte forskellige initiativer, så som talent og udviklingstiltag, medarbejdernetværk og mangfoldighedstræning. Imidlertid affødte det til at begynde reserveret respons blandt virksomhedsledere. Først da teamet begyndt at forbinde mangfoldighed med forretning blev ledere mere åbne for diskussion.

I dag fungerer senior ledere af hver forretningsdivision under Deutsche bank som mangfoldigheds mestre. Mangfoldighedsledelses arbejdsgrupper afholdes for alle ledere, som også afkræves fastsættelse af personlige mangfoldighedsmålsætninger. Medlemmer af mangfoldighedsteamet arbejder nu som forretnings konsulenter for virksomhedsdivisionerne ved at hjælpe dem til at analysere data, udvikle projekter og monitorere deres virkning. Et projekt, der bliver gennemført hos Deutsche Banks detailbankvirksomhed i Tyskland, er målrettet potentielle homofile og lesbiske klienter med det formål at vinde markedsandele ved at positionere banken som en fordomsfri og empatisk leverandør af finansielle ydelser.

Projektet startede i Berlin sidst i 2003, da Deutsche Bank begyndte at placere annoncer i et magasin for bøsser og lesbiske. Annoncerne angav navnene på kontaktpersoner, hvilket gav banken mulighed for ikke blot at sælge sine ydelser men også at måle individuel respons på kampagnen. Internt har Deutsche Bank netværk af homofile og lesbiske ansatte i Tyskland, England og USA, og man kan argumentere, at markedsføringsaktiviteterne overfor bøsser og lesbiske ikke ville være kommet under overvejelse uden deres indflydelse.

Specifikt område
Seksuel orientering

Land(e)
Tyskland, Italien, Spanien, UK

Startdato
1999

- Højdepunkter**
- Netværk mellem ansatte øger bevidstheden om mangfoldighed
 - Marketing kampagner rettet mod bøsser og lesbiske genererer tifold indtjening
 - Vinder af Max-Spohr prisen i 2002

“ Mangfoldighed er nøglen til vækst i vores forretning. Vores succeser er drevet af vores evne til at udnytte og forvalte vores mangfoldighed for at skabe gode løsninger for vores kunder.

Dr. Joseph Ackermann,
Bestyrelsesformand, Deutsche Bank

Eksternt støtter Deutsche Bank støttegrupper af bøsser og lesbiske og årlige Christopher Street Day 'Gay Pride Parades' i tyske byer. I 2002 blev koncernens ansvarlighed overfor mangfoldighed belønnet, da den vandt Völklinger Kreis (Federation of Gay Managers) Max-Spohr prisen.

Resultater

Det lykkedes for Deutsche Bank i sine målrettede markedsføringsaktiviteter i Berlin at tiltrække nye klienter salgsresultater. Således opmuntret besluttede retail bankvirksomheden sig for at lancere en tilsvarende markedsføringskampagne rettet mod bøsser og lesbiske i Hamburg i 2004. Sammenlagt har projekterne i Berlin og Hamburg genereret et tifold afkast af den oprindelige investering. Senere er projekter blevet iværksat i Köln og München.

2.3. Eksempler på interne mangfoldighedsskoleworkshops

Meget ofte opstår spørgsmålet: Hvordan spreder vi budskabet om mangfoldighed og mangfoldighedsledelse i vores virksomhed? Følgende forslag til workshops kan hjælpe med at tiltrække forskellige målgrupper. Vi anbefaler at starte med lederne i virksomheden. Hvis de kan forstå, hvorfor mangfoldighed er så relevant, vil de være i stand til yderligere at kommunikere det til deres arbejdsstyrke. På de følgende sider kan du finde fire forskellige formater skræddersyet til ledere og alle medarbejdere.

2.3.1. En-dags workshop for ledere om Mangfoldighedsledelse

Forfatter: Hans Jablonski, gruppestørrelse: 20 - 60 deltagere

Mål: Bevidsthed om mangfoldighed - Målgruppe: ledere

Kl.	Hvad?	Hvordan?	Bemærkninger
10.00	Velkommen	Byd velkommen for forklar målet med workshoppen samt dagsorden.	
10.15	Opvarmning	Første introduktion til Mangfoldighedsledelse	
10.40	Definition Diskussion	Definition af Mangfoldighedsledelse. Ledelse – den europæiske situation (data og fakta), kort præsentation og diskussion	
11.10	Manfoldighed i Danmark	Der ses nærmere på tendenser og den lokale (Danmark) situation	
11.45	Gruppearbejde	- Diskussion i små grupper: relevans for vores virksomhed - Q&A session	

12.00	Business Case	Den lokale <i>business case</i> i relation til ens eget land og virksomhedskontekst: Diskussion i små grupper	
12.30	Business Case	Præsentation af gruppearbejde: Plenum	
12.45	Frokost		
13.45	Ægte Mangfoldighedsledelse	Demografisk udvikling og indflydelse på teamwork: øvelse	
14.25	Succesfuld Mangfoldighedsledelse	Forklaring og diskussion	
14.45	Nätværk og støtte	Diskussion i små grupper – Hvordan netværke ift. mangfoldighedsledelse? Præsentation	Virksomhedsspecifikke materialer
15.30	Pause		
15.45	Perspektivering til egen virksomhedssituation	Deltagere diskuterer hvad de kan og vil gøre (som leder) ift. Mangfoldighedsledelse på virksomhedsniveau og hvordan	
16.30-17.00	Evaluering Tak for i dag		

2.3.2. Informationsworkshop for medarbejdere om Mangfoldighedsledelse

Forfatter: Badru Amershi, gruppestørrelse: 20 - 60 deltagere

Mål: Øge bevidstheden om mangfoldighed blandt virksomhedens ansatte

Kl.	Hvad?	Hvordan?	Bemærkninger
10:00	Velkommen	Byd velkommen for forklar målet med workshoppen samt dagsorden	Siddende i små cirkler
10:15	Opvarmning	Første introduktion til Mangfoldighedsledelse	
11:00	Forståelse af Mangfoldighedsledelse	<u>Præsentation</u> : Definition af Mangfoldighedsledelse efterfulgt af kort Q&A session	
11:20	Betydningen for dit land	Fokus på den lokale (Land) situation og de lokale tendenser. Den europæiske situation data og fakta. Kort præsentation og diskussion blandt deltagerne.	
11:40	Business Case	Forklar og diskuter den lokale <i>business case</i> som svar på de tendenser præciseret i forrige session; fokuser på hvad det betyder for den generelle arbejdstyrke.	
12.00	Betydningen for dit land	Overfør til eget land og virksomhed. Diskuter følgende i små grupper – 3 i hver:	

		Hvad syntes jeg er vigtigt ift. mangfoldighed i vores virksomhed Hvad vil konsekvenserne være, hvis vi ikke reagerer ift. mangfoldighed (få deltagerne til at notere højst 3 vigtigste punkter til hvert spørgsmål på et flipover) Præsentation: plenum	
12.45	Frokost		
13:45	Krav og betingelser for vellykket Mangfoldighedsledelse	Forklar og diskuter betingelserne for mangfoldighedsledelse (med fokus på vilkårene for den generelle arbejdsstyrke/ansatte)	
14:15	Viden om netværk og støtte	Diskussion i små grupper/præsentation Gør deltagerne opmærksom på materialer, information, støtte, de kan bruge i fremtiden	
15:00	Break		
15:15	Overførsel til egen situation i virksomheden og næste skridt	Deltagerne... bør drøfte, hvad de kan og vil gøre, som medarbejderne for at støtte mangfoldighed. Lad deltagerne diskutere i grupper og komme med forslag	
16 :00	Næste skridt	Få tilsagn fra deltagerne om, hvad de agter at gøre <u>personligt</u> for at støtte mangfoldighed i deres virksomhed og særlige målgrupper a). Gruppearbejde: få grupper af 3 til 5 til at skrive deres næste trin (højst 4) på en flipover. b). Præsentationer i plenum: Få udvalgte grupper til at forklare deres næste trin. Resten af de nedskrevne trin vises til alle	
16.30 - 17.00	Evaluerings Afslutning	Få feedback fra alle deltagere på workshoppen	

2.3.3. Strategic Large Group Event Diversity

Forfatter: Marion Keil, gruppestørrelse: 80 - 300 deltagere

Mål: Alle i selskabet skal blive bevidste om de udfordringer fremtiden bringer for deres virksomhed, vide hvad formål Mangfoldighedsledelse tjener og være klar over de strategiske konsekvenser for deres virksomhed.

Målgruppe: ansatte fra forskellige afdelinger, aldersgrupper, niveauer, grupperet i små cirkler af 10 mennesker, siddende på stole.

Varighed: 1 dag

Kl.		Hvordan	Bemærkninger
9.00	Start	Velkommen, målet med dagen, program	Topleledelsen/facilitator
9.20	Opvarmning	- Øvelse for lille gruppe: Introduktion, hvem er jeg, hvor er jeg fra, hvad gør mig unik og anderledes fra de andre i virksomheden? - Kort reaktion ved interviews i plenum: Hvad gør os unikke?	Øvelser på ppt Facilitator
10.00	Forståelse af Mangfoldighedsledelse	- Præsentation af oversigt over udfordringer på markedet og i samfundet: demografi, kundens behov ændrer sig, kundeprofil ændrer sig osv. 20' - Små grupper: Hvordan forstod vi det, hvad er der af andre udfordringer? - Plenum: Forslag at tilføje til listen	Topleledelsen Facilitator
10.40	Pause		
11.00	Input Mangfoldighedsledelse	Input: Hvad er mangfoldighed? Hvorfor er det vigtigt? Vores Mangfoldighedsledelses strategi som svar på udfordringerne Små grupper: Hvad er min reaktion på dette? Kort respons fra facilitator	Topleledelsen
12.00	Øvelse Mangfoldighed	Facilitator læser historien "Giraffen og Elefanten" - billeder vises på samme tid Gruppearbejde (små grupper): Hvad er de underliggende spørgsmål i historien? Hvor ses ligheder til dit arbejdsmiljø? Hvilken får du ud af? 30' Talkshow: 2 tomme stole, 2 topledere og en facilitator diskuterer historien og konsekvenserne – medarbejdere fra plenum kan deltage	Facilitator
13.00	FROKOST		
14.00	Øvelse Mangfoldighedspris	Gruppearbejde (små grupper): Hvordan vil vores virksomhed se ud om 5 år ift. Mangfoldighed –	Resultater på flipover – hvis den samlede gruppe er over 60 præsenteres

		har vi vundet den europæiske mangfoldighed pris? Resultater på flipover Markedspræsentation Eller kreative præsentationer	som et marked, hvor medarbejderne bevæger sig rundt. Hvis 60 eller derunder laver hver gruppe en kreativ præsentation for de andre.
15.30	Pause		
15.45	Reaktioner fra topledelsen	Facilitator interviewer topledelsen om resultaterne af øvelsen med mangfoldighedsprisen spørger til de næste konkrete skridt. Anerkendelse fra topledelsen Mål: Topledelsen bebuder starten på en styregruppe for mangfoldighedsledelse	
16.05	Evaluering	Alle deltagere positionerer sig på en skala fra 0 til 100: tilfredshed med i dag - nogle deltagere interviewes om egen motivation for deres position	
16.20	Aslutning	Facilitator and topledelsen afslutter workshoppen	

Tredje Afsnit – Yderligere information

3.1. Anbefalet litteratur om mangfoldighed og Mangfoldighedsledelse

Adler, Nancy J. (2002): *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati, Ohio: Thompson Learning.

Væsentlig baggrundslæsning angående organisationssociologi og forandring som introduktion til Mangfoldighedsledelse som disciplin.

Bentley, Trevor / Clayton, Susan (1998): *Profiting from Diversity*, Gower Publ., ISBN 0 566 07931 3.

Forfatterne er fra Storbritannien og fokuserer ikke på målgrupper, men på mangfoldighed som mindset.

European Commission (2005): *The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities ISBN 92-79-00239-2.

Glimrende overblik over Mangfoldighedsledelse i forskellige europæiske virksomheder!

Gardenswartz & Rowe, Patricia Digh, Martin Bennet (2003): *The Global Diversity Desk Reference, Managing an International Workforce*, Pfeiffer ISBN 0-7879-6773-4. Udvider synsvinklen fra hjemlig mangfoldighed til globale organisationer og redegør for de mangfoldighedsspørgsmål, som mennesker må håndtere i organisationer.

Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita (1998): *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide* (Revised Edition). New York.: McGraw- Hill. Udmærket opslagsværk, som undertitlen antyder: "Fuldstændigt opslagsværk og planlægningsguide". Forfatterne afholder regelmæssige workshops. Hvis du er interesseret, kontakt Angelika Plett (Email: Plett@mitteconsult.com).

Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita (1998): *Managing Diversity in Health Care*. San Francisco, California: Jossey-Bass. Klassiker til sundhedssektoren!

Gentile, Mary C. (ed.) (1994): *Differences That Work: Organizational Excellence through Diversity*. Boston, MA: A Harvard Business Review Book. Dette er en samling artikler fra Harvard Business Review fra 1980'erne og de tidlige 1990'ere. De fokuserer mere dybt på enkelte emner. Forordet er skrevet af R. Roosevelt Thomas.

Hayles, Robert, Ph.D., Mendez Russel, Armida (1997): *The Diversity Directive, Why some Initiatives Fail and What To Do About It*, ASTD, McGraw-Hill, ISBN 0-7863-819-2. Hvordan mangfoldighed implementeres skridt for skridt i organisationer.

Harvard Business Review on Managing Diversity (2001): Harvard Business School Press. Interessant overblik over forskellige aspekter af mangfoldighed.

Hutcheson, John D.; Kruzan, Terri W. A. (1996): *Guide to Culture Audits: Analyzing Organizational Culture for Managing Diversity*. The American Institute for Managing Diversity, Inc. Meget lærerig antologi med nyttige spørgeskemaer, tjeklister og værktøjer omkring mangfoldighedsledelse.

Loden, Marilyn et.al (1996): *Implementing Diversity*. New York: McGraw-Hill. Dette værk er en ærlig og praktisk bog med interessante tips og faldgruber, man bør være opmærksom på. En meget praktisk håndbog.

Lambert, Jonamay and Myers, Selma (1994): *50 Activities for Diversity Training*. Amherst, MA: Human Resources Development Press. En meget god samling workshop-aktiviteter.

O'Mara, Julie, et.al (1994): *Diversity – Activities and Training Designs*, Amsterdam: Pfeiffer & Company. Endnu en god samling workshop-aktiviteter.

Rasmussen, Tina et.al (1996): *The ASTD Trainer's Sourcebook: Diversity*. New York: McGraw-Hill.

Nyttig kildesamling med workshop-planer og øvelsesbeskrivelser.

Thomas, David and Ely, Robin (1996): "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity", *Harvard Business Review*, s. 9-10
Glimrende oversigtsartikel om udviklingen af Mangfoldighedsledelse.

Thomas, R. Roosevelt (1991): *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*. New York: American Management Association

Denne bog blev først udgivet i 1991 og er en god analyse af grænserne for ligeberettigelse i 1980ernes USA.

Thomas, R. Roosevelt with Woodruff, Marjorie. (1999): *Building a House for Diversity: How a Fable About a Giraffe & an Elephant Offers New Strategies for Today's Work-force*. New York: American Management Association
Glimrende introduktion til Mangfoldighedsledelse, fortalt via en enkel fabel om en giraf og en elefant (se ovenfor).

Thomas, R. Roosevelt. (2006) *Building on the Promise of Diversity: How We Can Move to the Next Level in Our Workplaces, Our Communities, and Our Society*. New York: American Management Association.

For dem, der ønsker at danne sig et lille overblik over de barrierer og begrænsninger, ligeberettigelse er blevet mødt med fra de tidlige 80ere til sidste år, er dette værk absolut nødvendig læsning. Efter en vidende beskrivelse og analyse af den problematiske side af Mangfoldighedsledelse peger Thomas på nye, mere og mere sofistikerede og pragmatiske og samtidig kreative veje for fremtidens Mangfoldighedsledelse i virksomhedsorganisationer.

3.2. Europæiske hjemmesider om Mangfoldighed og Mangfoldighedsledelse

Europa-Kommissionen

- Hjemmeside om antidiskrimination fra Generaldirektoratet for Beskæftigelse, Sociale Anliggender, Arbejdsmarkedsforhold og Ligestilling:
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/index_en.htm
- EU's informationskampagne "Brug forskellene – Stop diskriminationen":
www.stop-discrimination.info
- Europa-Kommissionens publikationer om ikke-diskrimination og mangfoldighed:
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/public/pubst_en.htm
- Undersøgelse om metoder og indikatorer for at måle omkostningseffektiviteten ved mangfoldighedspolitik i virksomheder (oktober 2003):
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/arc/stud/cbfullrep_en.pdf

- Virksomhedsfordele ved mangfoldighed, good practice på arbejdspladsen (november 2005):
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/stud/basicas_e_en.pdf
- Hjemmeside fokuseret på unge:
http://europa.eu/youth/news/index_3034_en.html

EU Sociale Partnere

- Den europæiske sammenslutning af små og mellemstore virksomheder:
www.ueapme.org
- Business Europe:
www.businesseurope.eu
- Europæiske Fagforbund (European Trade Union Confereration):
www.etuc.org
- CEEP:
www.ceep.org

ANDRE INTERESSANTE HJEMMESIDER

- Denne hjemmeside fokuserer på dialogen omkring mennesker med funktionsnedsættelse:
<http://www.socialdialogue.net/en/index.jsp>
- Lokale myndigheder i Europa:
<http://www.lgib.gov.uk/index.html>
- Undersøgelse af implementering af mangfoldighed i europæiske telekommunikationsvirksomheder:
<http://www.etno.eu/>
- Netværk for virksomhedsansvar i Europa:
www.csreurope.org
- Informativ hjemmeside om Mangfoldighedsledelse som del af et Leonardo-projekt i EU-regi:
http://www.diversityatwork.net/EN/en_index.htm
- Interessant website og nyhedsbrev om Mangfoldighedsledelse i Europa:
<http://www.idm-diversity.org>

Denne liste over hjemmesider er opdelt efter lande. Hvert enkelt europæisk land kan opstille sin egen liste og/eller lave tilføjelser til denne.

Østrig:

www.diversityworks.at
<http://www.roomycompany.at/>
<http://www.equal-esf.at/new/de/index.html>
<http://www.chancen-gleichheit.at/>
<http://www.gleichundgleich.at/>
<http://www.esf.at/start.html>

Belgien:

<http://www.coedu.usf.edu/ap/5.htm>
<http://www.culturelestudies.be/eng.htm>
<http://www.vub.ac.be/english/diversity/general.html>
http://www.diversito.be/nl/2007/03/tips_for_a_succesful_diversity.html
<http://www.acodden.org/info/index.cfm?a=32> (in der Schule, brauchbar????!!)

Bulgarien:

<http://diversity.europe.bg>
<http://www.osi.hu/esp/rei/romaschools.bg.osf/en/index.html>
<http://www.osf.bg/?cy=100&lang=2>
<http://www.europeaninstitute.bg/page.php?category=101&id=200>

Danmark:

<http://www.interlink.dk/sw117.asp>
http://www.ipmacourse.com/course_c.html
<http://www.bsr.org/Meta/About/index.cfm>
<http://www.danishtechnology.dk/business-development/9389>
<http://www.pro-diversity.net/>
<http://www.innovatingwithdiversity.com/12203/ABOUT%20THE%20CONFERENCE>
<http://www.sfi.dk/sw7107.asp>
<http://www.iff.dk/en/tm010919.asp>

Finland:

http://www.dot-connect.com/services-Diversity_Management.html
<http://sockom.helsinki.fi/ceren/English/fellowshipsEn.html>
http://www.humanitariannet.deusto.es/NCR/Marie_Curie/Marie-Curie.asp
<http://cordis.europa.eu/improving/code/about.htm>
<http://cic.vtt.fi/projects/gps/renewal.htm>
http://www.eaea.org/index.php?x_hakulause=Diversity
<http://www.jns.fi/equal/asset/asset/intro.html>
<http://www.cec.jyu.fi/koulutusohjelmat/mba/dm/index.htm>
<http://www.vnf.fi/linjer/cultural.htm>
<http://www.minedu.fi/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/?lang=en>

Frankrig:

<http://www.diversityconseil.com>

<http://www.total.com/en/corporate-social-responsibility/Social-Responsibility-1/>
<http://www.unesco.org/culture/policies/ocd/index.shtml>
<http://www.unesco.org/culture/policies/ocd/index.shtml>
http://www.gm.com/company/gmability/workplace/400_diversity/460_partnerships/index.html
<http://www.syre.com/Englishpresentation.htm>

Tyskland:

<http://www.idm-diversity.org>
http://www.migration-boell.de/web/migration/46_937.asp
<http://www.vielfalt-ist-gewinn.de>
<http://www.equal-de.de/Equal/Navigation/english.html>
<http://www.gender-diversity.net/>
<http://www.ikud-seminare.de/mos/Frontpage/>
<http://www.mitteconsult.de>
<http://www.synetz.de>
<http://www.diversity-league.com>

Storbritannien:

www.focus-consultancy.co.uk
<http://diversitybulgaria.org/en/>
<http://www.cipd.co.uk/subjects/dvsequl/general/divover.htm>

Grækenland:

<http://www.breakthrough.gr/seminar%20files/socInt.html>
<http://www.vfa.gr>

Ungarn:

http://www.ilo.org/public/english/employment/gems/eeo/tu/cha_6.htm
http://europeandcis.undp.org/?menu=p_publications

Irland:

http://www.diversity.ie/consult_train.asp
<http://www.impactglobal.eu>
<http://www.equality.ie/index.asp?locID=105&docID=691>

Litauen:

<http://www.lygybe.lt>

Holland:

<http://www.kantharos.com>

Polen:

http://tolerance.research.uj.edu.pl/?a=elem_list&group=9&lang=en
http://www.hfhrpol.waw.pl/en/index.html?http://www.hfhrpol.waw.pl/en/index_pliki/dysk.html
<http://www.humanrightshouse.org/dllvis5.asp?id=1596>

Portugal:

<http://www.iseg.utl.pt>

Rumænien:

<http://www.i-interact.ro/>

http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/ecit2001-oth-rmn-t05.pdf

<http://www.dromesqere.net/>

<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0667.htm>

<http://www.cncd.org.ro/>>

<http://www.crj.ro/antidiscriminare.php>

<http://www.antidiscriminare.ro/>

<http://www.hartuiresexuala.ro/home.html>

Slovakiet:

<http://www.ark.sk>

Slovenien:

<http://www.humus.si>

Spanien:

<http://www.iegd.org>

Sverige:

<http://www.scas.acad.bg/WFM/default.htm>

Tyrkiet:

<http://www.ferhanalesi.com>

<http://www.sabanciuniv.edu/ybf/eng/?PrgEmba/Overview.html>

TIDSSKRIFTER

www.interculturalpress.com

www.diversityjournal.com

www.diversityonline.com

www.hrpress-diversity.com

www.diversityinc.com