

# En guide til rekruttering på mangfoldighedspræmisser

---

## Indhold:

00. Indledning
01. Mangfoldighedsstrategi
02. Behovsanalyse
03. Beskrivelse af stillingen
04. Valg af kommunikationsplatform
05. Udvælgelse
06. Samtaler
07. Referencer
08. Test m.m.
09. Ansættelse
10. Mentor eller kontaktperson
11. Opfølgning

## Vores motivation:

Navnet Foreningen Nydansker er en forkortelse af det noget længere navn: "Foreningen til integration af nydanskere på arbejdsmarkedet". Og det er det, der er vores mission: At nedbryde barriererne mellem nydanskerne og arbejdsmarkedet – få flere nydanske kolleger i dansk erhvervsliv.

Foreningen til integration af nydanskere på arbejdsmarkedet  
Sankt Peders Stræde 28C, 4 sal - 1453 København K - Telefon: 33 93 43 83  
[www.foreningen-nydansker.dk](http://www.foreningen-nydansker.dk) - [nydansker@foreningen-nydansker.dk](mailto:nydansker@foreningen-nydansker.dk)

**Nydansker**



# 00 ■ Indledning

Denne guide er skrevet med det formål at inspirere svenske virksomheder til at gøre en ekstra indsats i forhold til at ansætte ledige etniske minoriteter, og herigennem styrke mangfoldigheden i svensk erhvervsliv på de vilkår, der passer virksomheden.

Erfaringer har vist, at denne proces lykkedes bedst, hvor ledelse og medarbejdere sammen påtager sig opgaven, og hvor der tages udgangspunkt i en realistisk fælles forventningsafstemning med hensyn til udgangspunkt, muligheder og konkrete målsætninger. Omvendt har mange virksomheder oplevet mangfoldigheden vokse nedefra, som summen af en række konkrete individuelle rekrutteringer, gode erfaringer med samarbejde og udviklingen af enkle og elegante løsninger uden forudgående ledelses tiltag eller ressourcer.

Det er denne guides formål at støtte og være til gavn for begge typer af processer. Dels som et inspirationsredskab for den bevidste ledelsesproces, den fælles dialog og tilrettelæggelse af en målrettet mangfoldighedsstrategi. Dels som en anvendelig og overskuelig håndbog for den enkelte medarbejder, der leder efter en god løsning i en travl hverdag.

## **Guidens opbygning**

Guide til rekruttering på mangfoldighedspræmisser er opbygget således, at den, bortset fra det første kapitel, følger et almindeligt rekrutteringsforløb.

Guiden kan læses som anledning til en fælles drøftelse af mangfoldighedsindsatsen og give virksomhedens rekrutteringsproces et "mangfoldighedstjek". Den kan også bruges i den enkelte rekrutteringsproces, som et opslagsværk, der rummer en række hurtige konkrete forslag til styrkelse af mangfoldigheden.

I hvert enkelt kapitel illustreres ord og tanker af et eksempel fra en svensk virksomhed. De vigtigste tilføjelser til den almindelige rekrutteringsproces er samlet i et afsluttende resume.

I Kapitel 1. ser vi på, hvorledes man personalepolitisk kan arbejde med mangfoldighedspolitik.

I kapitel 2 og 3 ser vi på identifikation af den opgave, der skal rekrutteres til samt de kompetencer, som må betragtes som nødvendige og hensigtsmæssige.

I kapitel 4 beskrives valg og proces i forbindelse med kommunikation af den ledige stilling til potentielle kandidater.

I kapitel 5 til 9 gennemgås udvælgelse og ansættelsesprocedure.

I kapitel 10 og 11 ser vi på tiltag, som kan sikre, at den tid og energi der er investeret i at finde den rigtige kollega er brugt godt, eksempelvis ved en god introduktion og opfølgning.

Personaleansættelse er et stort emneområde, derfor er der i denne sammenhæng naturligvis fokus på de særlige delområder, der har med mangfoldigheden at gøre.

### **Hvad er mangfoldighed**

Mangfoldighed kan defineres på et utal af måder. Når man taler om mangfoldighedsledelse begrænses det oftest til at omfatte forskelle i alder, etnisk baggrund, køn, seksuel orientering, handicap, helbred og race. Derudover kommer uddannelsesbaggrund, familiesituation, erhvervs erfaring, livserfaring og geografiske tilhørsforhold.

Stillet overfor disse parametre er meget få personer ens, deri ligger hele betydningen. Medarbejderne bidrager med forskellige kompetencer, som kan bringes i spil i virksomheden og de har forskellige muligheder for at bruge de ressourcer og udviklingsmuligheder, som virksomheden stiller til rådighed.

I denne guide fokuseres der primært på mangfoldighed spejlet i forholdet til etnisk forskellighed. Det gør ikke indsatsen mindre relevant i forhold til de øvrige elementer af mangfoldigheden, idet processerne og vejene til mangfoldighed ofte er de samme.

## **Motivation**

Hvorfor mangfoldighed? Svaret er ganske enkelt, fordi vi er forskellige, og mangfoldigheden i de fleste lande i verden vokser for hver dag. Forskelligheden er med andre ord en præmis som enhver virksomhed må forholde sig til. I mange sammenhænge udgør mødet med forskelle fordele. Det kan fremme læring, nytænkning, forandringsparathed og innovativ opgaveløsning. Det velkendte, behagelige og trygge føles ganske vist umiddelbart "rarere" end mødet med det ukendte, men kravet om konstant udvikling, ny teknologi og behovet for nye kompetencer har for de fleste betydet, at det er blevet en kvalitet i sig selv at kunne se muligheder i forandring.

Det er meget individuelt, hvilke fordele den enkelte virksomhed kan opnå ved at rekruttere med fokus på mangfoldighed.

Fakta er, at Sverige langsomt forandres i retning af større mangfoldighed. Man kan således fristes til at påstå, at svenske virksomheder selv kan bestemme, *hvornår* de vil arbejde med mangfoldighed, men ikke *om* de vil.

Spørgsmålet er, og man ønsker at placere sin virksomhed blandt "the first movers" og derved få chancen for at samarbejde med offentlige myndigheder, NGO'er og politiske aktører om at finde løsninger på de udfordringer, som samfund og erhvervsliv står over for. Det giver fordele i forhold til branding og talent rekruttering blandt nye medarbejdergrupper. Man kan også vente til "støvet har lagt sig" og sikre metoder er fundet. Men mangfoldigheden er kommet for at blive og om 20 år har alle svenske virksomheder ansat etniske kolleger.

## **De mulige fordele**

Hvis man skal ansætte med fokus på mangfoldigheden, så vil de fleste opleve at skulle gøre en ekstra indsats. Derfor er det vigtigt at lade sig motivere at de mulige fordele der ligger i at gøre denne ekstra indsats.

- Mangfoldighed betyder, at din virksomheden fortsat kan ansætte den bedst kvalificerede kollega, uanset køn, alder, etnicitet eller eventuelle handicaps. Således ændrer virksomheden sig løbende i takt med omgivelserne.
- Mangfoldighed gør din virksomhed til en mere attraktiv. Det skaber en rumlig arbejdsplads med plads til personlige udvikling og tolerance over for hinanden.
- Mangfoldigheden bidrager til innovation, forandringsparathed og læring.
- Mangfoldighed bidrager til et godt virksomhedsomdømme. Dette kan udgøre en fordel i forhold til rekruttering, såvel som i relationen til kunder, leverandører og politiske relationer.

Endeligt kan man vælge at se på mangfoldighed som en forsikring. Uanset at man som medarbejder passer godt til job og erhvervsliv med sin nuværende identitet og alder, så får de fleste brug for i en eller flere perioder af deres liv at nyde særlige hensyn på deres arbejdsplads. Om ikke andet så ender de fleste at os som seniorer.

# 01 ■ Mangfoldighedsstrategi

Mangfoldigheden kommer ikke af sig selv. Hver gang virksomheden ansætter en ny medarbejder har man muligheden for at påvirke den samlede identitet. Uanset om behovet for en ny medarbejder opstår som følge af en opsigelse eller en ny stor ordre, så sker rekruttering ofte under tidspres. Tidspres betyder ofte, at de fleste vælger kendte redskaber og processer, og gør hvad de mener virker. Det er sjældent til gavn for mangfoldigheden.

Hvis ovenstående mønstre skal ændres, så kræver det enten en meget modig kollega, der tør udfordre de kendte mønstre, eller en fælles beslutning om at gøre op med vanerne, selvom det umiddelbart for flertallet opleves unødvendigt og besværligt.

Virksomheder med fokus på mangfoldighed beretter sjældent om en bevidst styret og vel planlagt proces i forhold til at opnå større mangfoldighed.

De fleste virksomheder oplever to processer:

- en top til bund styring med klare udmeldinger om retningslinjer, værktøjer og målsætninger, som i forskelligt omfang efterleves og implementeres i virksomheden efter engagement og evne
- en bund til top styring, hvor enkelte enheder i virksomheden trinvis prøver sig frem og finder egne løsninger i forhold til mangfoldighedsudfordringer sammen med kolleger. Det er løsninger som ofte kun i begrænset omfang kendes i den øvrige virksomhed.

At være henholdsvis lille og stor virksomhed, giver forskellige muligheder og barrierer i forhold til at gennemføre mangfoldighedsindsatser. Lidt firkantet set kan man sige, at små virksomheder og enkle afdelinger umiddelbart har nemmere ved at udfolde mangfoldighed i praksis, fordi tolerance og tilpasning ikke kræver ændringer i personalehåndbøger og omfattende overenskomster. Omvendt kan det være svært at få taget rigtigt fat

på, uden konkrete politikker, mål og rammer som ofte findes i store virksomheder. Desuden kan u hensigtsmæssigt store ujævnheder i indsætserne i forskellige afdelinger af en virksomhed spænde ben for mangfoldighedsindsatsen.

### **Mulige strategiske tiltag**

Det er erfaringen, at de mest effektive redskaber til at fremme mangfoldighed er følgende:

- Fastslå den nuværende situation
- Skab en fælles oplevelse af behovet for forandring
- Opstil målbare kriterier og en klar ramme for indsatsen
- Afsæt de nødvendige midler
- Udpeg en eller flere ansvarlige og foretage løbende tjek

Nedenstående tager udgangspunkt i, at virksomheden eller afdelingen har taget en beslutning om at arbejde med mangfoldighed.

### **Tag udgangspunkt i andres succes**

Et godt råd, der har hjulpet rigtigt mange virksomheder igang er at inddrage andre virksomheders erfaringer og succes på området. Der er allerede udviklet mange gode mangfoldighedspolitikker i det svenske erhvervsliv, og deres forskelle til trods er de alle gode og inspirerende i forhold til, hvordan man kommer i gang. Særligt godt er det, hvis andre i samme branche har gjort sig positivt bemærket med en mangfoldighedsindsats. Her vil det som regel være nemt at overføre eller vurdere ideer og tanker direkte i forhold til jeres virksomhed eller afdeling.

### **Nuværende situation**

Hvis man skal opstille en indsats for mangfoldighed, så er det fornuftigt at etablere et punkt A, hvor indsatsen starter. Hvordan har mangfoldigheden det? Den enkleste form for paramenter er at opgøre, hvor mange procent af medarbejderne der har etnisk baggrund. Nogle virksomheder opgør dette for henholdsvis vestlige og ikke vestlige lande. I kan ligeledes overveje at opgøre tallet for forskellige niveauer i organisationen. Således kan i hurtigt og præcist få overblik over den nuværende situation på det valgte indsatsområde. I denne guide

fokuserer vi primært på det etniske aspekt, men der kan sagtens defineres flere sideløbende indsatser.

### **Hvor skal vi hen?**

Med kendskab til nuværende forhold er næste skridt at etablere en forståelsesramme for hvor virksomheden skal hen. Hvad er målet? Udgangspunktet for omfanget af mangfoldighed kan være den række af motivationsfaktorer som indledningsvist blev refereret under punktet mulige fordele. Det giver dog en konkrete angivelser i forhold til f.eks. hvor mange procent af medarbejderne som skal være etniske eller hvilke forhold der alternativt skal opnås før virksomheden er i mål. De målsætninger er det op til den enkelte virksomhed af identificere.

Mange virksomheder vælger, at andelen af etniske medarbejdere skal afspejle andelen af borgere med etnisk oprindelse i regionen eller landet som helhed. Hvis der f.eks. i kommunen er 8% etniske minoriteter, så sætter lokale virksomheder det som mål. Andre vælger at etablere tættere og mere kontante mål, f.eks. 8% af vores årlige rekruttering skal være kolleger med etnisk baggrund. Andre vælger at satse på andre parametre.

Det er oplagt, at der kan defineres andre målsætninger. Virksomheden er som oftest bedst til at vurdere, hvilke typer af målsætninger, der passer til kulturen, historien og samarbejdsprofilen. Men uden målsætninger er det svært at konstatere, om udviklingen reelt går den rigtige vej, som følge af indsatsen.

### **Klare kriterier og rammer**

Når udgangspunkt for indsatsen og målet for indsatsen er bestemt, så står der tilbage at vurdere indsatsens intensitet. Hvor lang tid og hvor bred en indsats sættes i gang for at nå målet. Hvis en virksomhed beslutter sig for at afspejle sin omverden i medarbejdersammensætning, og som følge heraf skal forhøje antallet af ansatte med etnisk baggrund fra 3% til eksempelvis 9%, så er det begrænset, hvor hurtigt dette kan gøres. Det er vigtigt at der er sammenhæng mellem indsats og mål således at indsatsen ikke på forhånd er umulig. Forskellige konjunkturforskeligheder og særlige omstændigheder i virksomhedens afdelinger skal ligeledes tænkes

med, således at både ledelse og medarbejdere oplever at der er overensstemmelse mellem forventningerne til mål, og de kriterier og rammer, der er sat for mangfoldighedsstrategien.

### **Nødvendige midler**

Forandring kræver indsats. De fleste virksomheder, som har arbejdet med mangfoldighed oplever, at det i en begrænset periode kræver mange ressourcer at arbejde målrettet med mangfoldighed. Der skal indarbejdes nye rutiner, ofte også findes nye redskaber i rekrutteringen ligesom forskellige justeringer af eksisterende introduktionsværktøjer og mentor programmer også følger med. Mange virksomheder prioriterer ligeledes holdningsbearbejdende indsatser.

### **En ansvarlig indsatsleder**

Virksomheder, der med succes har arbejdet med mangfoldighed, har ofte det til fælles, at de har udpeget en eller flere ansvarlige for processen. Personer, der løbende monitorer indsatsen og som lejlighedsvist evaluerer og gør opmærksom på delresultater af indsatsen overfor organisationen.

### **Tag temperaturen på mangfoldigheden**

Inden I påbegynder en indsats for mangfoldighedsledelse, er det en god ide at tage en drøftelse med kollegerne. På Mines hjemmeside kan I downloade materialet XXXXXXXX. Dette indeholder en række udsagn om mangfoldighed, som I hver for sig kan forholde jer til. Når I efterfølgende sammenlægger jeres svar, få I dels en profil for, hvor parat jeres virksomhed eller afdeling er for at arbejde med mangfoldighedsledelse, dels en række spørgsmål, som I sammen kan diskutere.

### **Få råd og vejledning**

Udover den hjælp, som det er muligt at få via ovenfor nævnte kilder, så er det altid et godt råd at inddrage erfarne konsulenter i opstartsfasen. Det betyder ofte en genvej til en god proces.

- Tag udgangspunkt i andres succes
- Etabler et fælles udgangspunkt og klare målsætninger
- Opstil klare rammer for indsatsen samt nødvendige ressourcer
- Udpeg en ansvarlig for indsatsen
- Få relevant råd og vejledning

## 02 ■ Behovsanalyse

Den konventionelle behovsanalyse opgør som regel hvilke type kompetencer der er brug for, og i hvilket omfang. På denne baggrund ville man normalt hurtigt gå videre med spørgsmålet, hvor finder vi en relevant kandidat med disse særlige kompetencer. Inden dette sker, kan man dog med fordel overveje følgende: Når behovet eller muligheden for en ny kollega opstår, så opstår også muligheden for at arbejde med fokus på mangfoldighed.

### **Vurder behovet for en konkret mangfoldighedsindsats**

Indledningsvist bør forholdene for indsatsen vurderes i forhold til den konkrete rekrutteringsmulighed. Hvor fokuseret bør indsatsen tænkes i denne afdeling, ligger de tæt på eller langt fra virksomhedens målsætning? Har denne afdeling behov for en målrettet mangfoldighedsindsats, eller er de godt på vej allerede.

### **Mangfoldigheden udfordrer forskelligt**

Det er som tidlige nævnt vigtigt at opstille realistiske forventninger til forandringen. Hvor mange mulige kandidater med etnisk baggrund er der reelt som afdelingen eller virksomheden kan rekruttere? Er der særlige barrierer, vaner, rutiner, krav eller kompetence behov som gør det særligt vanskeligt for kandidater med etnisk baggrund at blive ansat. Eksempler kunne være, krav om særlige nationale eksaminer, særlige forhold omkring påklædning eller særlige krav til arbejdstidstilrettelæggelse.

Virksomheder der har oplevet sådanne tilsyneladende fastlåste situationer har oplevet, at mange sådanne implicite krav kan justeres, således barrierer i forhold til etniske kandidater fjernes via en målrettet indsats. Virksomheder der i særlige afdelinger har haft svært ved at løfte deres mangfoldighed indenfor traditionel rekruttering har ligeledes tænkt i deling af stillinger, inddragelse af elever, studenter og praktikanter m.m.

### **Behovet for mangfoldighed som specifikt paramenter**

Behovsprofilen bør i udgangspunktet suppleres at vurdering af behovet for at tænke mangfoldigheden ind. Er afdelingen i balance med forventningerne er behovet for særlige initiativer begrænset, er det modsatte tilfældet er det netop en ide at se særligt nøje på de efterfølgende indsatsmuligheder. Ellers nås de fælles mål ikke.

### **Implicitte behov som kan spille en rolle**

En række andre implicitte forhold har vist sig at spille en rolle. Det kan være en ide at foretage en vurdering af, om de skal beskrives som en del af behovsanalysen.

Eksempler kunne være særlige ledelsesforhold. Oplevelsen af lederrollen er kulturelt betinget, hvis afdelingen har rullende ledelse, så bør det overvejes at indgå i præsentationen af stillingen ved eventuelle samtaler.

Et andet eksempel kunne være særlige samarbejdsformer, teamopdelinger m.m. Hvis disse stiller særlige krav til kommunikation, initiativ eller åbenhed, så bør det ligeledes overvejes om de skal præsenteres som eksplicitte behov i forbindelse med samtale.

- Har virksomheden eller afdelingen brug for et særligt mangfoldighedsfokus ved denne ansættelse
- Er der særlige barrierer for mangfoldighed i denne afdeling
- Er der implicitte behov som bør vurderes som eksplicitte kompetence behov

## 03 ■ Beskrivelse af stillingen

Som modsvar til behovsanalysen opstilles traditionelt en kompetence profil. Hvad forventes af den rette kandidat til opgaven?

Virksomheder som har haft succes med mangfoldighed har her identificeret en række barrierer på dette område som de på forskellig vis har arbejdet med. De samme kompetencer kan opnås på mange forskellige måder, alt efter hvor i verden kandidaterne har uddannet sig, arbejdet eller på anden måde erhvervet sig kompetencer. Ofte har virksomheder dog begrænset horisont og fantasi når de leder efter de rette kompetencer.

### **Beskriv opgaverne i stedet for kompetencekravene**

Når man fokuserer på mangfoldighed, er det et godt valg at det er opgavernes karakter der er i centrum, i stedet for forventningen til hvilke kompetencer der matcher disse. Det er ikke mulige identifikationer som f.eks. konkrete uddannelser, kurser, erfaringer fra tidligere stillinger eller lign. der primært bør nævnes. Disse kan listes som mulige ID for interessante kandidater, men det bør klart understreges, at andre tilgange er meget velkomne. Det vigtigste er at kandidaten ser sig selv istand til at løfte opgaven, snarere end at ligne den snævre angivelse af kompetenceprofilen.

### **Kernekompetencer og supplerende kompetencer**

Et andet godt råd er, hvis man ønsker at være specifik omkring kompetencebehov, at etablere en kerne af primære og nødvendige kompetencer (need to have), og derunder beskrive et sæt af sekundære kompetencer som med fordel kan supplere (Nice to have). Husk at det meste kan læres, hvis viljen er tilstede.

### **Vær eksplicit omkring "kulturelt påvirkede" kompetencer**

En række kompetencer præsenteres som regel meget konkret, eksempelvis niveau for uddannelse. Hvis sprog indgår som nødvendig kompetence, er det væsentligt at forventningerne gøres tilsvarende specifikke. Det er således sjældent optimalt at skrive eks. "du taler godt svensk" selvom det er i overensstemmelse med tanken om at

åbne mulighederne, for hvad er godt? Og hvem definerer det? Her kan virksomheden med fordel kontakte f.eks. en udbyder af sprog, for her at få en vurdering af, hvilket officielt niveau af svensk som matcher virksomhedens kompetencebehov. På samme måde er det, hvis begreber som humor indgår i kompetence profilen.

### **Sæt fokus på virksomhedens værdier**

Som alternativ til at beskrive virksomhedens konkrete rammer, udtryk og fysiske hverdag, vælger en del virksomheder der arbejder med mangfoldighed i stedet for, eller som et supplement, at beskrive virksomhedens værdier, herunder de forhold der vedrører ligestilling og social ansvarlig. Ofte bruges bundtekster til at lancere virksomhedens engagement og profil på de nævnte områder.

### **Læs kompetence profilen igennem for "kulturelle koder".**

Det er en rigtig god ide, at få forskellige kolleger til at læse job beskrivelsen igennem. Sproget er ikke så neutralt som vi ofte tror, og der er forskel på, hvorledes vi læser de samme ord. Det er vigtigt at der ikke optræder passager eller sammenhænge i teksten som ufrivilligt fremhæver eller udgør barrierer for en eller flere kategorier af potentielle kandidater.

- Beskriv opgaverne ikke kompetencebehovet
- Opdel kompetencerne i Need-to-have og nice-to-have
- Vær præcis i forbindelse med sprog og kulturelt påvirkede detaljer
- Sæt fokus på værdier frem for den fysiske hverdag
- Læs igennem for kulturelle koder

## 04 ■ Valg af kommunikationsplatform

Når jobbeskrivelsen er skrevet, er næste skridt som regel en kontakt til de konventionelle kanaler for job opslag. Først og fremmest medarbejdernes egne netværk samt interne opslag, i anden række kommer aviser, internetsider og lign. jobmarkeder.

### **Alle ledige stillinger slå op**

Virksomheder der arbejder med mangfoldighed lærer som regel hurtigt, at de er nødt til at gøre deres ledige stillinger synlige for alle andre, hvis de vil gøre sig håb om at ansætte nye typer af medarbejdere. Netværk og interne opslag ændrer som hovedregel ikke meget på virksomhedens mangfoldighedsprofil. Derfor bliver dette ofte gjort til en princip beslutning, selv om det er både nemt og hurtigt at få anvist nye kolleger af de nuværende ansatte.

### **Tænk i ny kommunikation hvis etniske minoriteter ikke søger**

Når den ledige stilling efterfølgende sendes til de sædvanlige lokale og landsdækkende aviser, samt de bredt tilgængelige internet baserede søgebaser for ledige jobs, så stiller mange virksomheder sig tilfredse. Hvis ansøgningerne fra etniske minoriteter udebliver, bliver dette efterfølgende tolket som et udtryk for manglende interesse. Det er ikke altid tilfældet. Ikke alle svenskere har samme medievaner. Det er med andre ord sandsynligt, at det er nødvendigt at ændre sine kommunikationsmidler, hvis man vil interessere en ny type kandidater. Der er noget markedsføringsbranchen har dokumenteret i mange år. Spørgsmålet er, hvordan når jeg denne målgruppe med mit budskab samt, er vi indstillet på at gøre denne ekstra indsats for at få etniske kandidater med i vores endelige vurdering.

### **Vælg de rigtige medier**

En række medier henvender af forskellige årsager mere til etniske minoriteter end andre. Gratis aviser som Metro læses af mange unge, mens de gratis lokale aviser i områder med mange etniske medborgere læses af en del ældre. Særlige lokalradioer kan være en mulighed. Det

kan være svært at skabe sig et billede, hvad der skaber den bedste kontakt da det veksler med lokaliteterne. Dette er en inspiration, som bedst kan hjælpes på vej ved at spørge eventuelle etniske medarbejdere om deres medie præferencer. De er eksperter på området.

### **Præsenter virksomheden på en ny måde**

De fleste svenske familier rummer medlemmer som er ansat i det private såvel som i det offentlige erhvervsliv ligesom selvstændige også er repræsenteret. Således er der et vist kendskab til alle dele af svensk erhvervsliv. Særligt offentlige virksomheder der arbejder med mangfoldighed har oplevet, at de havde vanskeligt ved at få etniske kandidater til ledige stillinger. Nærmere undersøgelse af forholdene viste, at de etniske kandidater der var relevante ikke havde overvejet disse som mulige arbejdspladser overhovedet. De kendte dem ganske enkelt ikke. Løsningen blev at invitere på virksomheds præsentationer blandt de lokale etniske grupper. Også ministerier har intensiveret denne type af aktiviteter.

### **Brancher med dårligt omdømme – i hjemlandet**

I lighed med ovenstående kan forkert viden på tilsvarende vis udgøre en barriere. I nogle lande udgør byggefaget en både farlig og usund arbejdsplads. Det er meget sjældent tilfældet i Sverige, men det har vist sig at udgøre en barriere i forhold til unges uddannelses- og job søg i byggefaget. På samme vis har politiet i mange lande et mindre pænt omdømme. At dette på tilsvarende vis ikke er relevant i Sverige er det ikke alle der er bekendt med. Det er en god ide at vurdere, og manglende viden om virksomheden eller misforståelser kan udgøre en barriere i forhold til etniske minoriteter.

### **Brug job netværk blandt etniske minoriteter**

Hvis der er etableret deciderede job netværk blandt etniske grupper, er det oplagt at supplere den normale rekruttering med kommunikation via disse kanaler. Erfaring har vist, at etniske minoriteter reagerer særligt positivt på virksomheder der tilkendegiver specifik interesse, ved at bruge disse netværk. Her er de etniske minoriteter sikre på, at de møder forståelse og fair behandling.

### **Tænk lokalt, innovativt og anderleder**

Hvor ingen andre initiativer virker, har virksomheder ofte fundet spændende innovative og lav praktiske løsninger lokalt. Således benyttede et social og sundhedscenter sig at håndskrevne job opslag i lokale dagligvarebutikker i områder med mange etniske minoriteter. Dette gav en større effekt end alle andre rekrutteringer tilsammen.

- Alle ledige stillinger slå op
- Tænk i ny kommunikation hvis etniske minoriteter ikke søger
- Vælg de rigtige medier
- Præsenter virksomheden på en ny måde
- Brancher med dårligt omdømme – i hjemlandet
- Brug job netværk blandt etniske minoriteter
- Tænk lokalt, innovativt og anderleder

# 05 ■ Udvælgelse

Når ansøgningsfristen er udløbet, er næste skridt som oftest at den eller de ansvarlige for selve ansættelsen gennemgår de indkomne ansøgninger for at udvælge de kandidater som i størst muligt omfang lever op til de forventninger der er stillet til den nye kollega.

## **Har alle typer af kandidater reflekteret på den ledige stilling?**

Virksomheder der arbejder med mangfoldighed som målsætning vil indledningsvist interessere sig for, om kommunikationen vedr. den ledige stilling er nået alle de kandidat typer som kunne tænkes at være relevante. Hvis hele grupper er fraværende blandt de ansøgende, så vil det indledningsvist være genstand for en drøftelse. Det kunne f.eks. være, at der ingen kvinder eller etniske minoriteter er blandt ansøgerne, eller at en stilling kun er ansøgt af ansøgere med en type af uddannelse. Da ville det indledningsvist være en god ide at undersøge, om kommunikationsopgaven reelt er lykkedes.

## **Hvis det er muligt, så suppler ansøgerfeltet hvor der er mangler.**

I de tilfælde hvor det måtte forekomme, at ansøgerfeltet har markante mangler, så de ansvarlige for indsatsen overveje at opsøge en eller flere ansøgere fra den mangelfuldt repræsenterede grupper. (disse kan findes via de store CV. baser) En eller flere kandidater vil så indgå i bedømmelsen på lige fod med de øvrige ansøgere.

## **Husk de saglige kriterier når der udvælges**

Det er vigtigt, at fokus holdes på de opgaver som skal løses i forbindelse med den ledige stilling, i højere grad end at sortere efter kendte og sikre kompetence mønstre.

Især hvor kandidater præsenterer andre typer af kompetencer, uddannelser og erfaringer som bud på jeres opgaver, er det væsentligt at bruge tid på at vurdere disse. Uddannelser fra andre lande i verden dækker ikke nødvendigvis det samme områder, kvantitet eller kvalitet som i Sverige, ligesom erfaring fra samme brancher eller stillingstyper i

udlandet kan have helt- eller delvist anderledes indhold. I Sverige er det xxxxxxxx der består ved vurdering af uddannelser fra andre lande.

### **Overkvalificeret eller realistisk indstillet?**

Af samme grund som ovenfor nævnte, er det i nogle vanskeligt at vurdere, hvorvidt en tilsyneladende overkvalificeret person måske i virkeligheden er realistisk indstillet i forhold til jobbet. En del akademikere har f.eks. ikke kunnet realisere samme type stillinger i Sverige som deres uddannelse kvalificerer dem til i hjemlandet, men de bidder alligevel værdifuld evne til at lære, analyse og strukturere, som kombineret med realistiske forventninger til hvor, at de må starte et niveau under deres reelle forventninger til fremtiden, kan give dem succes i mellem job. Kombineret med arbejdsmarkedsuddannelse får virksomheden en solid og loyal kollega mange år frem.

### **Karaktergennemsnit kan være en barriere**

En del virksomheder bruger karaktergennemsnit som en genvej til hurtig sortering af kandidaterne. Dette kan udgøre en barriere for kandidater med anden etnisk baggrund, da deres karakterer for sprog og sprogligt relaterede fag gennemgående er lidt lavere, uden at dette reelt på virker evnen til at løse faglige opgaver.

### **Kulturen kan påvirke fremstillingsformen**

Der er store forskelle på, hvorledes en ansøgning skrives, hvordan den opstilles og designes samt hvorledes et CV. udfærdiges. Her kan kultur og tradition spille meget stærkt ind. Derfor kan det være vanskeligt at afgøre, i hvilket omfang selve formidlingsformen, ansøgningen, skal tillægges betydning – frem for de faktuelle oplysninger.

Det er ofte omtalt, at kvinder generelt er forsigtige med at påstå, at de er i stand til at løse en opgave, mens mænd i højere grad finder, at de er i stand til at klare det meste. Nogle vil finde det umådeligt svært at omtale de sider af dem selv som de arbejder med for at gøre det endnu bedre, mens andre nævner dette som en positiv del af deres profil. Nogle finder selektiv og kronologiske opstillinger naturlige, mens andre på baggrund af deres kultur beskriver deres liv fra a til z.

Brugen af billeder og grafiske detaljer skaber ligeledes en umiddelbar positiv interesse, men det ændrer ikke på, at det primære er, at kompetencerne skal passe til opgaverne. Fasthold dette.

- **Har alle typer af kandidater reflekteret på den ledige stilling?**
- **Hvis det er muligt, så suppler ansøgerfeltet.**
- **Husk de saglige kriterier når der udvælges**
- **Overkvalificeret eller realistisk indstillet?**
- **Karaktergennemsnit kan være en barriere**
- **Kulturen kan påvirke fremstillingsformen**

# 06 ■ Samtaler

Det næste skridt på vejen mod at finde den rette nye kollega er afholdelsen af samtaler med de kandidater der er udvalgt blandt ansøgerne. Udgangspunktet er, at afdelingen eller virksomheden etablerer et udvalg, der sammen har ansvaret for at vælge den nye kollega.

## **Sammensæt ansættelsesudvalget med omtanke.**

Hvis virksomheden eller afdelingen ønsker at rekruttere med fokus på mangfoldighed, så er sammensætningen at udvalget som har ansvaret et godt sted at starte. Hvis det er muligt, er sammensæt gruppen så mangfoldigheden er så bredt repræsenteret som muligt, uden at gå på kompromis med sagligheden. Formålet er, at forskellige typer af medarbejdere lægger mærke til forskellige detaljer.

## **Indkald alle ansøgere fra underrepræsenterede grupper til samtale**

Virksomheder der rekrutterer med mangfoldighed for øje har ofte særlige rutiner i denne forbindelse. Hvis eksempelvis etniske minoriteter er stærkt underrepræsenteret blandt medarbejderne, så indkaldes eventuelle kandidater til samtale, uanset at de ikke kvalificerer sig ved deres ansøgning.

Når virksomheder tager denne beslutning er det dels fordi, at de er klar over, at ansøgere fra denne gruppe i nogle tilfælde har flere og bedre kompetencer end deres ansøgning umiddelbart indeholder, dels for at træne i samtaler med denne særlige gruppe og ikke mindst for at sende et markant positivt signal om, at virksomheden er interesseret i at rekruttere flere kolleger fra denne gruppe. Oftest vil dette skabe et positivt omdømme for virksomheden, som bliver kendt via de etniske minoriteters egne netværk.

## **Kulturelle forskelle kan udfordre samtalen**

Fokus for samtalen er at danne dig et billede af, hvorvidt der er et match mellem kandidatens kompetenceprofil og de opgaver som virksomheden har defineret at stillingen indeholder. Derfor er det vigtigt at forskelle i forventninger, kultur, umiddelbar fremtoning, kropssprog m.m. ikke kommer til at udgøre barrierer for denne viden, med mindre det spiller negativt ind i forhold til opgaveløsningen. Dertil kommer, at ansøgere i de fleste tilfælde vil gøre en indsats for at optræde som de forventer det vil være fordelagtigt for dem.

Disse forhold gør, at det er vigtigt for den eller de ansvarlige for samtalen

forsøger at imødekomme ansøgeren, og sørge for at skabe en behagelig, åben og fordomsfri atmosfære.

Undersøgelser har vist, forskelle i kultur, køn, alder og livs præferencer ofte spiller mere markant ind end det bør. Accent, forskelle i sætningskonstruktioner, kropssprog og lignende personlige udtryksformer er meget forskellige, ikke bare fra kultur til kultur, men også i interne nationale kontekster. Undersøgelser har f.eks. vist, at store lokale afvigelser fra rigssprog i nogle sammenhænge betragtes som udtryk for mindre begavelse. Vær opmærksomme på at lytte efter fakta. Det er ligeledes væsentlig at erindre, at initiativ i en samtale situation ikke i alle kulturer vurderes som noget positivt.

### **Lad ikke kulturelle forskelle dominere jeres spørgsmål**

Det kan være både interessant og afklarende at spørge ind til særlige kulturelle identitetstræk hos en kandidat. Vær dog opmærksom på, at etnisk baggrund, køn alder m.m. ikke bør have markant indflydelse på de spørgsmål i stiller. Det er fakta der skal vurderes når kandidaten har forladt lokalet, derfor er det vigtigt at de ansvarlige for samtalen har dette i centrum under samtalen.

### **Emner som ikke bør berøres under samtalen**

Samtalen bør ikke dreje sig om, race, religion, politiks anskuelse, seksuel orientering, nationale tilhørsforhold, social eller etnisk oprindelse, graviditet, særlige helbreds forhold eller lignende emner, som ikke er relevante for de opgaver som kandidaten skal vurderes i forhold til. Som alternativ kan I eventuelt spørge til ansøgers forhold til svensk kultur.

### **Pas på med humor og indforstået sprog under samtalen**

Husk at vores kulturel betingede billeder og humor kan misforstås. Især Ironi og sarkasme er humoristiske elementer med særligt nordisk tilsnit. Personer fra andre kulturer vil have svært ved at afkode disse med samme sikkerhed som svenskere, det kan gøre kandidater usikre. Prøv derfor at bruge et så tilgængeligt og alment sprog som muligt.

### **Giv gode velargumenterede afslag**

I rekrutteringsprocesser er der mange flere afslag end der er ansættelser. De fleste virksomheder har en god og gennemarbejdet procedure for at give høflige og korrekte afslag. Når afslag gives til kandidater fra særlige grupper så har virksomheder der rekrutterer med fokus på mangfoldighed ofte særligt

fokus på at give begrundede og detaljerede angivelser af hvorfor svaret blev negativt. Denne indsats skal ses som en hjælp til kandidaten i forhold til at arbejde videre med sine kompetencer, ikke som et forsvar i forhold til en bevidst eller ubevidst formodning om at være blevet negativt forskelsbehandlet.

- **Sammensæt ansættelsesudvalget med omtanke.**
- **Indkald alle ansøgere fra underrepræsenterede grupper til samtale**
- **Kulturelle forskelle kan udfordre samtalen**
- **Lad ikke kulturelle forskelle dominere jeres spørgsmål**
- **Emner som ikke bør berøres under samtalen**
- **Pas på med humor og indforstået sprog under samtalen**
- **Giv gode og velargumenterede afslag**

# 07 ■ referencer

Når ansættelses udvalget har fundet frem til den rette kandidat, så står der tilbage at verificere kandidatens informationer. Dette skal i sin karakter betragtes som en formalitet snarere end et stykke detektiv arbejde. Formålet er at sikre, at der er overensstemmelse mellem de data som kandidaten har bygget sin præsentation på og virkeligheden.

## **Få hjælp til at vurdere uddannelsespapirer i er usikre på.**

Hvis I ikke på et tidligere tidspunkt i processen har foretaget en egentlig saglig vurdering af uddannelsespapirer som I ikke har erfaring med, så er det vigtigt i denne sidste fase af ansættelsen. I Sverige er det xxxxxxxxxx der kan rådgive jer på dette område.

## **Husk at ikke alle tidligere arbejdsgivere tænker mangfoldighed**

Hvis I tager kontakt til tidligere arbejdspladser, for at checke fakta omkring forhold vedr. de erfaringer og kompetencer som kandidaten har opgivet at være i besiddelse af, så er det vigtigt at huske at mange arbejdspladser ikke tænker mangfoldigt. Således bør I lytte efter objektive vurderinger fra tidligere arbejdsgivere, og kun i særlige tilfælde lade subjektive vurderinger spille en rolle. Hvis I skulle erfare forhold som I finder er markant anderledes end I har oplevet dem i negativt favør, så bør I give kandidaten en mulighed for at give sin version af oplevelserne. Netop negative samarbejdsrelationer der har diskriminations undertoner kan skabe meget stærke eksplicitte reaktioner.

## **Hvis I tager kontakt til virksomheder i udlandet**

Rutinen med at tage referencer i forbindelse med ansættelse er ikke kendt lige godt alle steder i det internationale erhvervsliv. I kan opleve at støde på såvel tilbageholdenhed som mistro eller manglende lyst til at udtale sig. Det bør ikke tolkes i kandidatens disfavør. Omvendt bør en eventuel sprogbarriere ikke afholde afdelingen eller virksomheden fra at foretage et tilstrækkeligt check af kandidatens erhvervs historik.

- **Få hjælp til at vurdere uddannelsespapirer i er usikre på.**
- **Husk at ikke alle tidligere arbejdsgivere tænker mangfoldighed**
- **Hvis I tager kontakt til virksomheder i udlandet**

# 08 ■ Test m.m.

Mange virksomheder bruger test i forbindelse med ansættelse, som et værktøj i en tidlig sortering af mulige kandidater eller som et beslutnings større redskab i den endelige udvælgelse. Dette afsnits placering vil altså for nogle virksomheder være relevant på et tidligere tidspunkt. Det er almen kendt, at tests ikke må tillægges for stor betydning, men helst skal bruges med målrettet omtanke, som en del af en samlet beslutning. Test og opgaver er dog et godt supplement til samtalen, idet det kan fremhæve kompetencer som måske ikke kommer frem under samtalen.

## **Kultur kan have stærk indflydelse på Test resultater**

Virksomheder der rekrutterer med mangfoldighed som målsætning har oplevet, at de test som normalt bruges i forbindelse med rekruttering i nogle tilfælde giver uventede resultater når personer med anden national og etnisk baggrund er kandidater. Oftest skal grunden til dette findes i betydninger og vægtninger i afkodningen af ord. Der er ganske enkelt forskel på hvilke billeder og relationer som ord skaber hos forskellige mennesker. Et eksempel kan være ord som orden, autoritets opfattelse og eventyrlysten. Kultur kan spille voldsomt ind i forhold til, hvad mennesker fra forskellige dele af verden lægger i disse betegnelser. Dermed bliver der tilsvarende usikkerhed når kandidater definerer sig som værende eller ikke værende i kategori med disse ords mening.

## **Sproget kan være en barriere i test.**

Oveni de kulturelle filtre kommer, at ord på andet eller tredje sprog afkodes væsentligt mindre nuanceret. Således vil samme test i nogle tilfælde give to forskellige resultater hos samme kandidat om de var givet på svensk og modersmål.

## **Ikke alle føler det naturligt at blive testet**

De fleste europæere forholder sig ganske naturligt til en testsituation. Test og eksaminer er et element i de fleste uddannelsessystemer, så de

færreste forbinder disse situationer med afgørende barrierer. Også her er det vigtigt at huske, at det naturlige i dette delvist er udtryk for et en kulturel tilpasning. Denne er ikke lige udbredt over alt. Således kan test i enkelte tilfælde blive oplevet som en barriere. Det er en god ide at være opmærksom på denne mulighed.

- **Kultur kan have stærk indflydelse på Test resultater**
- **Sproget kan være en barriere i test.**
- **Ikke alle føler det naturligt at blive testet**

# 09 ■ Ansættelse

Når alle formaliteter er afklaret og virksomheden er klar til at melde positivt tilbage til den udvalgte kandidat, er processen næsten i mål. Men også den sidste fase er der elementer som med fordel kan overvejes i forhold til at hjælpe mangfoldigheden til rette i afdelingen eller virksomheden.

## **Gode råd vedr. lønforhandling**

Virksomheder der rekrutterer med fokus på mangfoldighed har oplevet, at løn samtaler i forbindelse med ansættelse kan udgøre en udfordring. I Danmark er der for mange stillingers vedkommende rammer samt overenskomster der på forskellig vis er regulerende for løn dannelsen. Dertil kommer, at de kriterier der ligger til grund for supplerende løn elementer såsom lokalløn og bonus aftaler ikke er lige tilgængelige for alle. Det er en integreret del af den europæiske arbejdsmarkedskultur som vi sjældent overvejer, men det kan udgøre ny viden for andre. Da løn samtalen af mange opleves som central, bør disse elementer være genstand for en god introduktion, hvis der er behov.

## **Vær grundig i forhold til det praktiske**

De fleste virksomheder kender værdien af grundighed i selve ansættelsesfasen. Det er vigtigt at være korrekt i forhold til angivelse af ansættelsesvilkår, ansættelsesbrev og beskrivelse af arbejdsplads og lignende rammer.

## **Faglige tilhørsforhold**

I den nordiske lande er det for de fleste naturligt at faglige tilhørsforhold drøftes som en del af ansættelsen. Det er vigtigt at holde sig for øje, at der også på dette område er store forskelle fra kultur til kultur i forhold til hvorledes faglige organisationer opleves. Hvis det faglige spiller en rolle, så er det vigtigt at der her eksisterer en mulighed en god og grundig introduktion af, hvorfor det faglige tilhørsforhold inddrages, hvad kandidaten har ud af sit tilhørsforhold samt hvorfor det er væsentligt for virksomheden.

### **Forberedelse af kollegerne**

Når alle ovenstående elementer er faldet på plads, har de fleste virksomheder som deres "next step" en rutine i forhold til præsentation af den nye kollega i relevante afdeling. Det er vigtigt at denne inkluderer det beslutningsgrundlag som ansættelsesudvalget har bygget udvælgelsen på, samt de overvejelser og tanker som er gjort løbende.

- **Gode råd vedr. lønforhandling**
- **Vær grundig i forhold til det praktiske**
- **Faglige tilhørsforhold**
- **Forberedelse af kollegerne**

# 10 ■ Mentor eller kontaktperson

Mentorordningen er et redskab til introduktionen af nye medarbejdere. Virksomheder der arbejder med fokus på mangfoldighed har konstateret, at dette værktøj er blandt de særligt effektive, i forhold til at skabe en hverdag for den nye kollega.

## **Få betalt en mentor indsats**

I praksis vil virksomheden få støtte til dækning af de lønomkostninger, der er forbundet med mentoropgaven. Mentorordningen bruges typisk, når en nyansat har behov for ekstra tid og opmærksomhed til at finde sig til rette på arbejdspladsen. Det kan dreje sig om både faglig, social, kulturel og sproglig støtte. Kommunen kan frikøbe en medarbejder i et vist antal timer om ugen til at tage sig af den nye.

Mentorordningen etableres typisk også i forbindelse med andre tilskudsordninger, såsom praktik, løntilskud eller fleksjob, men den kan også bruges i forbindelse med ordinære ansættelser.

## **Hvorfor etablere en mentor indsats**

Virksomheden får med mentorordningen mulighed for at rekruttere bredere. Mange virksomheder mangler i dag kvalificeret arbejdskraft, og med mentorordningen er det muligt at ansætte nye typer af medarbejdere, der har de rette faglige kvalifikationer, men som måske har været væk fra arbejdsmarkedet i længere tid eller har et meget begrænset kendskab til det svenske arbejdsmarked. Der kan også være tale om sproglige udfordringer, og som derfor har brug for at få forklaret og vist arbejdsgangene lidt grundigere end andre nye medarbejdere.

## **Mentorer indsatsen sikrer fastholdelse**

Mange virksomheder oplever, at mentoren medvirker til, at udfordringer, gnidninger og konflikter i en indkøringsperiode nemmere overvindes, så introduktion og oplæring af den nye medarbejder går hurtigere og mere problemfrit. Det betyder, at den uproduktive start bliver kortere, at den nye medarbejder kommer hurtigere i gang med

at løse opgaver og fører samtidig til en større chance for at medarbejderen fastholdes på arbejdspladsen.

En mentorordning sætter fokus på rummelighed og tolerance blandt de ansatte i virksom, idet mentorer i dagligdagen erfarer og bearbejder eventuelle barrierer og udfordringer. Den læring kan bruges til at udvikle virksomheden, hvis der er fokus på mangfoldigheden.

### **Mentor indsatsen som udvikling af medarbejdere**

Mange virksomheder bruger i dag mentorordninger som en del af den interne personaleudvikling. Gennem rollen som mentor får medarbejderne trænet forskellige mentor- og coaching redskaber. Mentorrollen fører gerne til refleksion i arbejdet og hverdagen, og mentorerne får et fagligt såvel som personligt udbytte af mentorrelationen.

Du kan finde en guide til mentor indsatser her nedenstående link.

- **Få betalt en mentor indsats**
- **Hvorfor etablere en mentor indsats**
- **Mentorer indsatsen sikrer fastholdelse**
- **Mentor indsatsen som udvikling af medarbejdere**

# 11 ■ Opfølgning

Det koster mange ressourcer at rekruttere nye kolleger. Netop derfor er det en god investering at være opmærksom på, om den nye kollega falder godt til. Hvor arbejdspladsen tilknytter en mentor som omtalt under punkt 10, som varetager ikke bare den umiddelbare introduktion, men også en opfølgende dialog med den nye kollega, er virksomheden allerede godt på vej. Virksomheder der arbejder med fokus på at realisere mangfoldighed har ligeledes med fordel arbejdet i forhold til at lære af den enkelte proces.

## **Bruger I mangfoldigheden udviklende?**

I kapitel 0 beskrev vi en række mulige fordele, som virksomheden kunne opnå ved at fokusere på og realisere mangfoldighed i virksomheden. Når afdelingen eller virksomheden har gjort arbejdet i forhold til bl.a. at ansætte kolleger med anden etnisk baggrund, så er det centralt at stille spørgsmålet, får vi de fordele af det som er mulige? Ofte kommer fordelene ikke af sig selv. Er omverdenen blevet gjort opmærksom på indsatsen, således at de mulige fordele i forhold til rekruttering, omdømme m.m. inddrages? Har mangfoldigheden givet sig udtryk i forhold til konkret innovation eller lignende?

## **Saml op omkring oplevede barrierer**

Det findes meget få eksempler på, at indsatsen i forhold til mangfoldighed mødes med bevidst forskelsbehandling eller lignende konflikter. Derimod oplever næsten alle afdelinger eller virksomheder at støde på ubevidste barrierer, der i forskelligt omfang giver nogle medarbejdere større fordele end andre. Virksomheder der arbejder med fokus på mangfoldighed bruger ofte disse individuelle oplevelser som inspiration for den samlede mangfoldighedsindsats.

## **Hvis medarbejderen stopper efter kortere tids ansættelse**

Skulle i trods alle indsatsen og gode intentioner alligevel opleve, at kolleger fra underrepræsenterede personalegrupper, hver under etniske minoriteter, vælger at sige op, så er det væsentligt at afklar

hvad der ligger til grund for opsigelsen. I den udstrækning dette har at gøre med mangfoldighedsrelaterede forhold, så rummer disse informationer en væsentlig kilde til mulige fremtidige indsatser

- **Bruger I mangfoldigheden udviklende?**
- **Saml op omkring oplevede barrierer**
- **Hvis medarbejderen stopper efter kortere tids ansættelse**