

Utbildningsmanual för Diversity Management

skriven av

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

September 2007



Innehållet i denna rapport reflekterar nödvändigtvis inte Europa Kommissionens åsikter eller ställningstagande och inte heller åsikter tillhörande Allmänna Direktörsbefattningen för Anställning och Sociala Angelägenheter och Möjligheter. Varken Europeiska Unionen (EU) eller den person som representerar EU kan ta ansvar för hur materialet kan komma att användas.

Denna publikation har bemyndigats av Europeiska Kommissionen inom ramen för EUCAP för att bekämpa diskriminering (2001-2006). Programmet upprättades för att stärka implementeringen av EU:s nya anti-diskrimineringslagstiftning. Det sexåriga programmet adresserar alla de parter inom EU-25, EFTA och EU kandidatländerna som kan tänkas bidra till utvecklingen av en effektiv och lämplig anti-diskrimineringslagstiftning och medföljande policies.

Innehållsförteckning

Introduktion: Hur man ska använda manualen

Stycke 1 – Introduktion till mångfald och Diversity Management

- 1.1. En historia om mångfald: Giraffen och Elefanten
- 1.2. Vad är mångfald? Vad är Diversity Management?
- 1.3. Lagstiftning i Europa
- 1.4. Mångfald i företaget

Stycke 2 - Diversity Management Tillämpningar

- 2.1. Att förstå helheten: Beskrivning av DM Förändringsprocess
 - 2.1.1. Diversity Management Förändringsprocess
 - 2.1.2. Steg för små- och medelstora företag (SMEs)
 - 2.1.3. Sju steg mot mångfald som en resurs
 - 2.1.4. Diversity Management implementeringsprinciper
 - 2.1.5. 'Diversity Audit' – ett självbedömningsverktyg för företag
 - 2.1.6. Mångfaldskontraktet – ett frivilligt företagsinitiativ
- 2.2. Bra exempel av mångfald på arbetsplatsen ('Case Studies')
 - 2.2.1. Adecco
 - 2.2.2. Air Products
 - 2.2.3. Dublin Bus
 - 2.2.4. Deutsche Bank
- 2.3. Exempel på intern företagsdesign- DM Workshops
 - 2.3.1. Workshop för ledare
 - 2.3.2. Workshop för anställda
 - 2.3.3. Strategisk storgruppsevent - Diversity Management

Stycke 3 – Ytterligare information

- 3.1. Föreslag på ytterligare läsning kring mångfald och Diversity Management
- 3.2. Webbssidor i Europa gällande mångfald och Diversity Management

Introduktion: Hur man ska använda manualen

Denna utbildningsmanual för DM har förberetts och tagits fram för kommissionen inom ramen av projektet ”Anti-Discrimination and Diversity Training VT 2006/009” som är framtagen och bekostad av kommissionen.

Manualen är utformad för att utveckla och stödja konceptet Diversity Management. Denna manual har som mål att nå företag såväl som ledare och anställda inom arbetsgivarorganisationer i alla de 27 medlemsländerna, samt Turkiet. Dessutom finns det en bredare publik av konsulter, instruktörer och andra intresserade av DM som kan ha användning av manualen.

I första stycket kommer läsaren att hitta en introduktion till DM som en disciplin. DM är fortfarande en relativt ny disciplin i Europa. Handboken ger en introduktion och överblick i ämnet, samt definierar konceptet och beskriver fördelarna med att implementera DM.

Andra stycket fokuserar på praktiska tillämpningar av DM genom att visa hur företag kan initiera förändringsprocesser för att få ut optimal användning av DM. Självbedömningsverktyget, ”the Diversity Audit”, möjliggör för företaget att utvärdera sig själv. Mångfaldskontraktet visar hur företag kan nätverka kring ämnet mångfald. Verkliga ”case-studies” illustrerar hur flera EU länder har lyckats vidta åtgärder i rätt riktning. Handboken innehåller även förslag på hur företag kan genomföra interna workshops för olika målgrupper.

För vidare information och ytterligare läsning ges i tredje stycket en lista på rekommenderad litteratur och webbsidor som tar upp DM i Europa.

Stycke 1 – Introduktion till mångfald och Diversity Management

1.1. En historia om mångfald: Giraffen och Elefanten

I en liten förortskommun hade en giraff låtit bygga ett nytt hem efter sin familjs speciella önskemål. Det var ett underbart hus för en giraff, med högt i tak och resliga dörrvalv. Högt belägna fönster tillät maximalt med ljus att komma in och bra utsikt men såg även till att girafferna fick ett privatliv utan insyn. Smala hallar sparade utrymme utan att för den sakens skull kompromissa om komforten. Huset var så bra byggt att den vann den Nationella Giraffhemmets Pris. Hemmets ägare var väldigt stolta.

En dag när giraffen höll på att arbeta i sin träskulpturshop i källaren tittade han ut genom fönstret. Nerför gatan kom en elefant. Jag känner honom, tänkte giraffen, vi arbetade tillsammans på ett PTA möte. Han är ju en fantastiskt duktig träsnidare. Jag borde be honom komma in så att han kan få ta en titt i min nya affär. Vi kanske även skulle kunna arbeta tillsammans på några projekt. Så giraffen stack ut sitt huvud genom fönstret och bad elefanten komma in.

Elefanten blev överlycklig; även han hade gillat att arbeta med giraffen och såg fram emot att lära känna honom bättre. Dessutom hade han hört talas om träaffären och ville se den. Elefanten gick fram till källardörren och väntade på att den skulle öppnas.

'Kom in, kom in' sa giraffen till elefanten. De stötte omedelbart på ett problem, elefanten kunde få in sitt huvud, men det var också så långt han kunde komma.

'Det är tur att vi gjorde dörren expanderbar för att få in all utrustning till affären' sa giraffen. 'Ge mig någon minut bara så ska jag fixa det här'. Han tog bort några muttrar och brädor för att kunna släppa in elefanten.

De två bekanta utbytte gladeligen snickarhistorier när giraffens fru böjde sitt huvud nedför källartrappan och sa till sin man 'telefon, älskling, det är din chef'.

'Det är bäst att jag tar det däruppe', sa giraffen. 'Gör dig själv hemmastadd, det här kan ta ett tag'.

Elefanten tittade sig omkring, såg en halvfärdig träbit liggandes på drejbänken längst bort i hörnet, och bestämde sig för att utforska den närmare. När han rörde sig genom dörröppningen som ledde till affären hörde han ett förskräckligt dån. Han backade tillbaka och slog i huvudet. 'Det kanske är bäst att jag gör giraffen sällskap däruppe' tänkte han. Men när han började gå uppför trappan hörde han hur trappan började knaka. Han hoppade av trappan och föll in i väggen bakom. Även den började skälva. När han satt där, uppskakad och omtumlad, kom giraffen nerför trappan.

'Vad i hela fridens namn händer här?' frågade giraffen förvånad. 'Jag försökte göra mig hemmastadd', svarade elefanten.

Giraffen tittade sig omkring. 'Ok, jag ser vad problemet är. Dörröppningen är för smal.

Vi får helt enkelt göra dig mindre. Det finns en aerobicssal i närheten. Om du går på några klasser där så kan vi få ner dig några storlekar.'

'Kanske', sa elefanten som inte var helt övertygad.

'Trapporna är dessutom för svaga för att bära din vikt' fortsatte giraffen. 'Om du tar balettklasser på natten, är jag säker på att du kommer bli lättare på foten. Jag hoppas verkligen att du gör det. Jag gillar att ha dig här.

'Kanske' sa elefanten, 'Men om jag ska vara helt ärlig så tror jag inte att ett hus som är byggt för en giraff någonsin kommer att passa en elefant, om man inte gör några drastiska ändringar.'

(taget från R. Roosevelt Thomas, (1999) *Building a House for Diversity*. New York, et.al.: American Management Association, pp. 3-5.)

Frågan inom Diversity Management är: Hur kan vi tillsammans bygga ett hus – vårt företag – där all mångfald respekteras, får utrymme och aktivt nyttjas?

Hur vi ser på och förstår Diversity Management idag kan liknas vid historien av R. Roosevelt Thomas "Fable about the giraffe and the elephant".

1.2. Vad är mångfald? Vad är Diversity Management?

Om vi tittar tillbaka på den europeiska affärsutvecklingen de senaste tio åren kan vi se att arbetsstyrkans sammansättning allt oftare består av kvinnor, minoriteter, invandrare och äldre. Gradvis har en mer spridd och diversifierad arbetskraft blivit närvarande, ända upp i den högsta ledningen. Tillkomsten av en mer diversifierad kundkrets och klientel medför även det nya utmaningar. Det behövs mer kreativa lösningar, strategier och produktinnovationer. Processer, produkter och service måste skräddarsys så att de matchar marknadens nya behov.

Fortfarande ställer sig företag frågan: 'Varför ska vi bry oss om mångfald?' Det vanliga svaret brukar vara att diskriminering är fel, både moraliskt och enligt lagen.

Idag har dock en annan uppfattning börjat spridas: en mer diversifierad arbetsstyrka kan öka effektiviteten i företaget och se till att målen uppnås snabbare. Mångfald lyfter moralen i företaget och företaget får tillgång till nya delar av marknaden och därmed ökar produktiviteten.

Förståelsen för mångfald har utvecklats sen 1970-talet då uttrycket användes främst för att referera till kvinnor och minoriteter i arbetsstyrkan. Under en lång tid har det varit vanligt att företagsledare och chefer associerar mångfald på arbetsplatsen till att öka antalet kvinnor och personer med annan etnisk bakgrund. Mångfald har helt enkelt betytt att få in och behålla fler från underrepresenterade identitetsgrupper.

Mellan 1974 och 1975, i enlighet med nya konstitutionella ändringar, satte den amerikanska regeringen press på företag att anställa fler kvinnor och minoriteter för att ge dem möjligheten att utvecklas inom företaget och klättra uppåt i hierarkin.

Ganska snabbt höjdes röster som uttryckte tvivel till denna positiva särbehandling. Anledningen till deras tvivel var att mångfald oftast var något avskärmat och isolerat, endast tillhörande HR-avdelningen och att det aldrig spred sig till resten av företaget. I början fanns väldigt kreativa lösningar hur man skulle använda sig av metoden i rekryteringsprocessen för att förändra sammansättningen i företaget. Problemet var att företagen oftast hade en hög personlomsättning och kvinnor och minoriteter avancerade inte i företagshierarkin som man hade hoppats på. Förmånstagarna, som man oftast benämnde de, upplevdes inte som lika kvalificerade av de övriga medarbetarna. Den dominerande kulturen på företagen bestod oftast av den vita, anglosaxiska mannen och denna kultur genomsyrade företagsandan och hindrade de som inte passade in att nå framgång. Jämställdhetsplaner i företagen fungerade därför inte och de las oftast ned eller åsidosattes.

I studien "*The Costs and Benefits of Diversity*", av EU-kommissionen (2003:3), visar man hur viktigt det är att nå utanför och bortom HR-avdelningen i företagen. Enligt denna studie så är de fem främsta vinsterna med en aktiv mångfalds policy, enligt företagen själva:

- 1) kulturella värden stärks inom organisationen
- 2) företagets rykte förbättras
- 3) hjälper till att locka till sig och behålla högt kompetent personal
- 4) motivationen och effektiviteten förbättras hos personalen
- 5) innovationen och kreativiteten förbättras hos de anställda

Vad som är utmärkande med dessa företags upplevda vinster är att fördelarna rör hela företaget och inte endast en enskild avdelning eller främst de i ledarpositioner.

Vad är Diversity Management?

Diversity Management är helt klart någonting mer än uttrycket mångfald. Den största frågan och utmaningen är hur ett företag aktivt och strategiskt ska hantera DM. För att vara mer konkret; vilka aktiviteter behöver sättas i gång för att kunna implementera mångfald som en strategi så att det blir en del av företagets identitet? Här kan vi dra paralleller till historien om giraffen och elefanten; först och främst måste företaget, hela huset, veta om och i så fall hur, företaget behöver en elefant (t.ex. en strategi). Som nästa steg måste företaget undersöka huset i termer av beboelighet (t.ex. styrkor och svagheter – SWOT analys). Med andra ord, för att kunna besitta skillnader måste företaget respektera och vara medvetet om dem.

Som ett tredje steg måste företaget vara medveten om, och aktivt anpassa ledningen till de spänningar som kan uppstå till följd av integreringen av elefanten. Fjärde steget innebär att företaget troligtvis måste förändra huset lite grann, annars kommer förmodligen inte elefanten att stanna kvar. Sist av allt, om företaget lyckas kommer det att dra till sig mer arter och mer individer från samma djurart!

När företaget väl har fokuserat på och lyckats upptäcka skillnader och likheter inom organisationen uppstår frågan hur man ska hantera allt detta.

Ödmjukhet och försiktighet till skillnaderna är viktigt, men inte tillräckligt för att skapa en positiv förändring.

Diversity Management handlar om att integrera idéer och policier i den dagliga verksamheten. DM måste bli en del av företagets inlärningsprocess och hela företagsmiljön.

Företagsbeslut behöver fattas i en tillitsfull, tolererande och uppskattande miljö. Thomas och Ely sammanfattar denna aspekt väldigt tydligt: ” Denna nya modell för att hantera mångfald tillåter organisationen att integrera skillnader mellan anställda så att organisationen växer och utvecklas tack vare skillnaderna....Vi tillhör alla samma team *med* våra skillnader, inte *på grund av* dem.”(1996:10)

Företagsledare behöver se resultat. Normalt sett är de inte intresserade av att tillsynes tillgodose storartade teorier. För att kunna nå sina mål och för att vinna marknadsandelar från sina konkurrenter behöver ledare förstå omgivningen; marknaden, företagets uppgift, vision, strategi och kultur. ”Och det är här frågan ’vilken mångfaldssammansättning har möjligheten att ge oss ett strategiskt övertag och som samtidigt inte hindrar oss från att nå våra mål?’ kommer in. Det är denna fråga som måste tas i beaktande. De andra mångfaldsaspekterna kan säkerligen ignoreras.” (Thomas 2006:122)

Beslutet kring vilken mångfaldssammansättning företaget ska använda sig av är ett viktigt **strategiskt** beslut som har betydelse för företagets överlevnad. Andra frågor blir även de relevanta: Varför just denna sammansättning av människor och inte en annan? Är denna mångfaldssammansättning värd att skapa och behålla? Skapar den mervärde till företaget? Om svaret på de två sista frågorna är ja, då måste ledarna helt enkelt införliva strategin. När väl beslutet är taget då krävs det att man engagerar sig fullt ut. Alla led och alla delar av företaget måste omfattas av beslutet, såväl personalavdelningen som marknadsföring, produktutveckling, forskning och framsteg och produktion. Alla måste bli gjorda varse; från toppcheferna och projektledning till medarbetare, företagsförvärv och sammanslagningar (M&As).

För att sammanfatta det vi har nämnt ovan, kan man säga att Diversity Management handlar om:

Diversity Management är den aktiva och medvetna utvecklingen av en framtidsorienterad och värdefull strategi. Den kommunikativa och ledningsledda processen av att acceptera och använda olikheter och likheter som en möjlighet inom organisationen. En process som skapar mervärde till företaget.

Sist men inte minst, Diversity Management kan inte existera utan en moralisk och laglig miljö som omsluter begreppet. Etik och lagar gällande anti-diskriminering är inte endast en del av företagets miljö; företagets identitet måste reflektera våra traditioner gällande mänskliga rättigheter.

1.3 Lagstiftning i Europa

Den nya EU-lagstiftningen som förbjuder diskriminering på grunder av ras eller etniskt ursprung, kön, religion, handikapp, ålder och sexuell läggning har haft en enorm inverkan på företagande runt om i Europa.

Omdefinieringen av Artikel 13 och implementeringen av de två direktiven till nationell lagstiftning fullföljdes av alla medlemsländer i december 2006. För företag har detta inneburit att det lagliga klimatet har ändrats. I Artikel 13 i EC- fördraget står följande:

“Utan inskränkning på de övriga bestämmelserna av detta fördrag och inom gränserna för den makt som tilldelats den av Gemenskapen, har Europeiska unionens råd, som handlar enhälligt utifrån ett förslag från EU-kommissionen och efter att ha konsulterat Europaparlamentet, rätten att ta till passande handlingar för att bekämpa diskriminering på grunder av kön, ras eller etniskt ursprung, religion eller trostillhörighet, handikapp, ålder eller sexuell läggning.”

Detta är inte ett direkt förbud, utan snarare en bemyndigande bestämmelse som tillåter EU att ta till handling mot de former av diskriminering som nämnts. Innan denna utveckling fanns det omfattande EU lagstiftning och lagfall om förbudet mot diskriminering på grunder av nationalitet och kön.

Under 2000 har EU, enligt Artikel 13, implementerat två direktiv för att bekämpa diskriminering:

- **Ett direktiv för att implementera lika behandling, oberoende av ras eller etniskt ursprung** (Council Directive 2000/43/EC) som förbjuder rasdiskriminering inom områdena: anställning, utbildning, socialförsäkring, sjukvård och tillgång till produkter och tjänster.
- **Ett direktiv som skapar ett ramverk för lika behandling inom anställning på grunder av religion eller trostillhörighet, handikapp, ålder och sexuell läggning.** (Council Directive 2000/78/EC)

Varje medlemsland har nu utvecklat sin egen nationella anti-diskrimineringslagstiftning.

1.4 Mångfald i företaget

¹

Även om målen och upplevda fördelar med mångfaldspolicies varierar kraftigt, tenderar företag att se förbättringar på en rad olika punkter; påverkan på kulturell förändring, förbättrar mångfalden och den kulturella sammansättningen i arbetsstyrkan, ökar marknadsmöjligheter, erkännande och förbättrat rykte utifrån. Detta kan ses i de praktiska projekten som deras mångfaldsinitiativ riktar sig till (diagram 5).

¹ European Commission, (2005) *The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*, pp. 20-25.

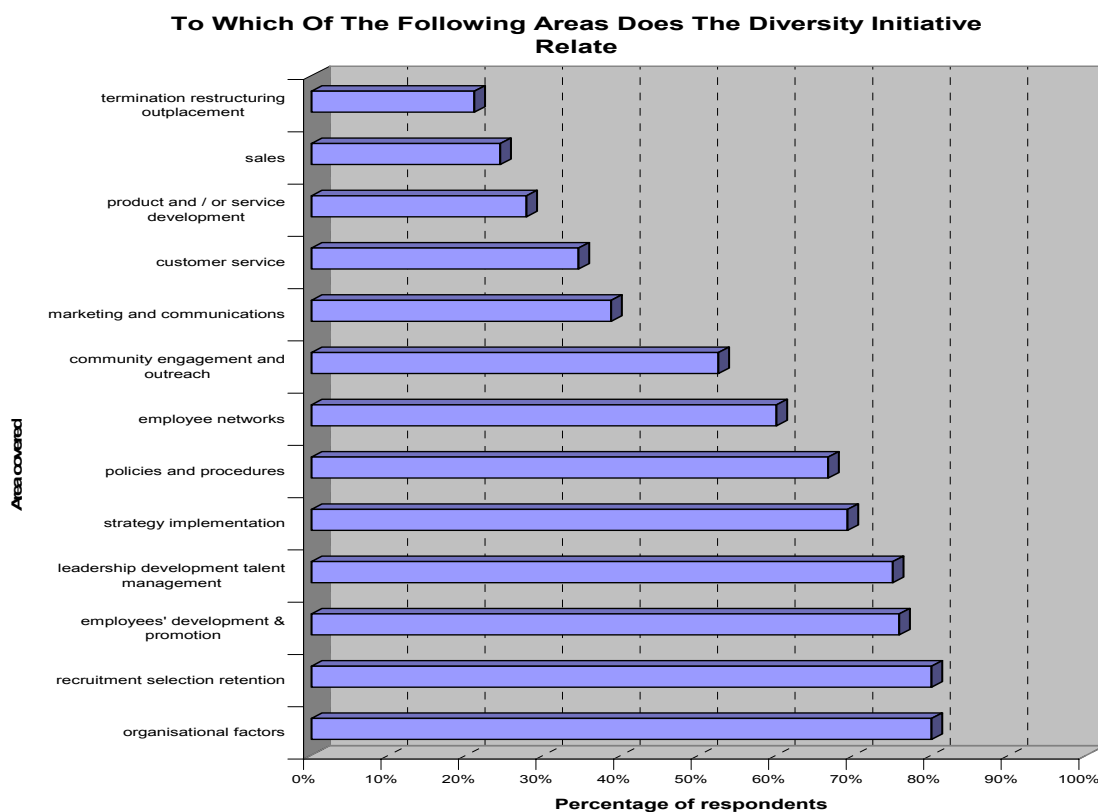
- *Verkställandet av kulturell förändring och förbättrandet av organisatoriskt kapital*

I linje med att företag lägger mer vikt vid företagsfilosofi och delade företagsvärderingar, fokuserar många företag på att uppnå hållbar kulturell förändring. När företag främjar en organisatorisk miljö som respekterar mångfald och utövar anti-diskrimineringsarbete, blir företag varse om behovet av att upprätta ett aktivt stöd till anställda som initierar jämställdhetsaktiviteter.

Den Europeiska Företags Testpanelen (the European Business Test Panel- EBTP) lyfte fram attityder och beteenden på arbetsplatsen som de främsta hindren mot mångfaldsmetoder och policies. Därför är strategier för att öka medvetenheten och förståelsen för mångfaldspolicies en fundamental del av implementeringsprocessen av jämställdhetsinitiativ. Önskan att öka medvetenheten och vinna över människors 'hjärta och hjärna' är tydlig i många företags slogan för deras företags mångfaldsprogram. Här hittar vi exempel som: 'Alla är välkomna på Tesco', 'Öppna sinnen, Öppna Marknader' (UBS), 'Blir äldre, tänker yngre' (Pfizer Deutschland) och 'Framgång genom inkluderande' (Barklays PLC). Mångfaldspolicies som bidrar till att skapa miljöer som främjar respekt och inkluderande anses som avgörande för företagsframgång.

Diagram 5: Områden som täcks av mångfaldsinitiativ

Mångfaldspolicies kan hjälpa företag att sänka sina löpande kostnader eftersom då man lyckas attrahera och hitta kompetent personal kan man få ner både personalomsättningen och sjukfrånvaron. Oberoende forskning har visat att konsekvenserna av mobbing och trakasserier kan bli dyrt för företaget. Royal Mail (UK) har uppskattat att de har sparat £7 miljoner på att introducera ett anti-mobbingsprogram med medföljande åtgärder och uppföljning.



TNT, som har ett stort globalt företagsnätverk, har en världsomfattande mångfalds- och inkluderandestrategi med många bra exempel på hur olika delar av företag har lyckats genomföra strategin. TNT Austria, som har vunnit en rad olika priser och utmärkelser för deras arbete inom mångfald, har räknat ut att de har sänkt sina årliga personalomsättningskostnader från 25 % år 2000 till 10 % år 2003. Liknande siffror redovisas för frånvarokostnader. De har även sparat €15,000 i skatter på att anställa personer med handikapp.

Kommunikationsprogram med syftet att höja medvetenheten hos de anställda såväl som hos kunder åtföljs ofta av en rad olika initiativ. Intresset för att utföra årliga attitydundersökningar bland personalen ökar, dels för att ta reda på de anställdas åsikter och synpunkter kring jämställdhets- och mångfaldsfrågor, men även för att mäta förändringar över tid i hur de anställda ser på företagets policier och rutiner.

Förändringar i samhället och på arbetsmarknaden har ofta som följd att företag måste anpassa sig till rådande klimat, detta stämmer även när det gäller mångfald. För att uppnå en hållbar utveckling på sikt är det viktigt att företag blir duktiga på att upptäcka och hantera allt det som mångfald har att erbjuda. En av pionjärerna i att hantera mångfald är Royal Dutch Shell som har utvecklat ett trestegsprogram som syftar till att underlätta förändringsprocessen. Programmet fokuserar på systematisk förändring och är styrkt av teorin att förändring måste ske samtidigt på alla nivåer i organisationen.

Vissa företag har sett att initiativ till att implementera och anamma mångfaldspolicies har en större genomslagskraft och större påverkan på företagskulturen om förbättringar sker vad gäller kommunikationskanalerna och informationsspridningen inom företaget. Förbättrade kommunikationsmöjligheter har i sin tur en positiv effekt på skapandet av gemensamma normer och värderingar inom företaget och företagsgrupper.

På samma sätt har mångfaldspolicies en positiv inverkan på, och förbättrar de administrativa systemens utformningar både när det gäller kommunikation, såväl som ledningsförmåga, målsättning och planering.

- *Förbättra mångfalden och den kulturella sammansättningen i arbetsstyrkan – fördelar för humankapitalet*

Som har påpekats så många gånger i denna rapport, är en kompetent, innovativ och diversifierad arbetsstyrka väldigt viktigt för ett företags framgång. Att lösa arbetskraftsbrist och att lyckas rekrytera och hålla kvar en arbetsstyrka med hög kompetens och spridd bakgrund är de främsta anledningarna för företag att implementera en mångfaldspolicy. Mer än 40 % av alla företag i EBTP- undersökningen uppgav dessa anledningar som de absolut största fördelarna för deras verksamhet.

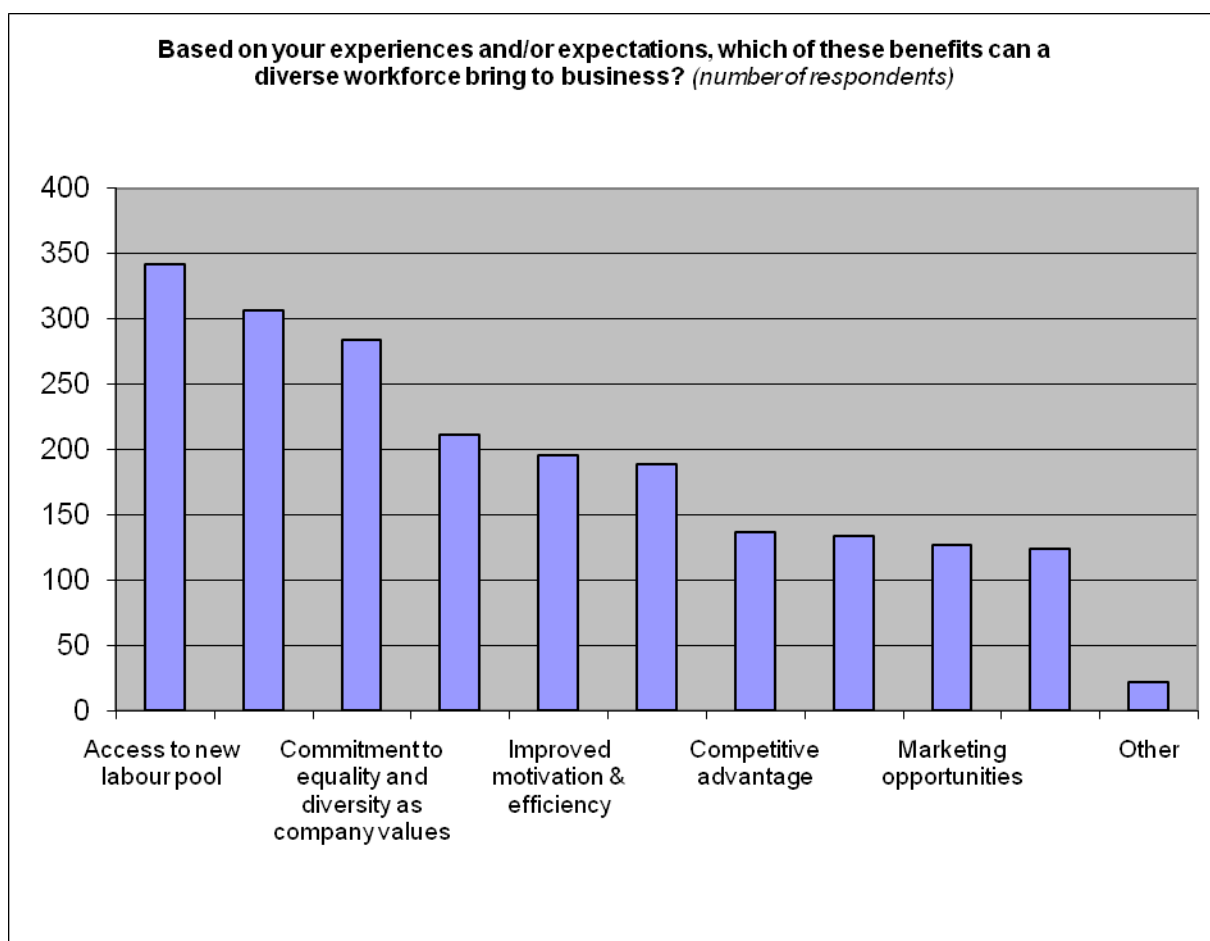
Att lyckas få en arbetsstyrka med stor bredd och spridd bakgrund är huvudsakligt mål för många företag. De främsta anledningarna till att företag introducerar en mångfaldspolicy är att de vill utveckla förmågan att locka till sig och behålla en kompetent arbetsstyrka med spridd bakgrund, enligt EBTP- undersökningen (diagram 6). Vissa företag redovisar också att de har lyckats förbättra sin status och utöka sin verksamhet i de grupper där de har fokuserat mer på rekrytering än tidigare.

För att lyckas med sådana förändringar i sin bemanningsprofil genomför företag en rad åtgärder. Exempel på detta kan vara att använda sig av riktad marknadsföring och annonsering för att nå socialt uteslutna och missgynnade grupper i samhället. Det kan även vara av vikt att etablera samarbetspartners bland dessa grupper för att öka rekryteringsansatserna samt att stödja lokala och regionala ansträngningar i att uppnå sociala och ekonomiska utvecklingsmål.

Föregående stycke belyste särskilt hur man som företag ska gå till väga för att nå vissa specifika underrepresenterade grupper, som exempelvis etniska minoriteter och personer med handikapp. Företag som velat vända sig till underrepresenterade grupper har bl.a. använt sig av metoder såsom: ökade möjligheter för arbetspraktik, yrkesträning och att öka möjligheterna till högre utbildning.

Interna personalpolicies som stödjer rekrytering med mångfaldsaspekter kompletterar ofta utåtriktade aktiviteter. I vissa företag har man ändrat personspecifika krav så att man aktivt välkomnar och lockar till sig mångfald, t.ex. så uppmuntras i anställningsannonser: ett öppet sinne, språkförmåga, erfarenhet från andra kulturer, ekologisk medvetenhet, engagemang i frågor som rör jämställdhet och lika rättigheter etc.

Diagram 6: Upplevda fördelar från mångfaldsarbete



Vissa företag och sektorer har i de länder där det råder arbetskraftsbrist undertecknat handelsavtal med utländska och lokala arbetsförmedlare för att anställa och utbilda ett visst antal arbetare från utlandet. Grupo Vips (Spanien) har till exempel avtal med länder såsom Rumänien, Bulgarien, Marocko, Ecuador, Colombia och Dominikanska Republiken. Dessa avtal inkluderar rekryteringsprocesser med förberedande utbildning och träning, detta kan vara t.ex. utbildning i spanska, för de potentiella arbetstagare i deras hemländer. Företagen påpekar att när de utländska arbetarna väl har blivit anställda är de garanterade lika möjligheter i alla avseenden på deras anställning och vidareutveckling.

Vissa rekryteringsföretag som Manpower, Randstad och Adecco spelar även de en viktig roll när det gäller att stödja deras företagskunders önskan att öka mångfalden och representationen av missgynnade grupper bland de anställda. De har alla innovativa och praktiska lösningar för att ta itu med socialt utanförskap, höja kunskapsutvecklingen och överbrygga gapet mellan arbetsgivare och olika sociala grupper. Randstad, som har blivit rankad som en av de bästa rekryterarna i Belgien de senaste tre åren, har en speciell Mångfaldsavdelning som uppmuntrar arbetsgivare att tillämpa principen av jämlikhet i rekryteringsprocessen samt att de hjälper företag att förverkliga potentiella fördelar av mångfald.

Speciellt multinationella företag försöker stärka sin globala ledningsförmåga genom initiativ som uppmuntrar till att attrahera och behålla en mångfacetterad och kulturellt kompetent arbetskraft som har förmågan att arbeta i olika kulturella och språkliga miljöer. De försöker även rekrytera personal som representerar den lokala omgivningen och landet på alla nivåer inom organisationen.

Det är minst lika viktigt att kunna hantera och skapa miljöer som respekterar och ser till att principen 'lika rättigheter för alla' efterlevs som det är att förbättra mångfalden inom arbetsstyrka. Företag har implementerat en rad olika program och policier på personalavdelningen för att öka medvetenheten och erfarenheten bland anställda inom detta område. Bland annat har företag implementerat anti-mobbings policier, flexibla arbets- och hemarbetspolicier, orättvise-, klagomåls- och arbetssäkerhetspolicier, tillsammans med inspelnings- och ledningsinformationssystem för att mäta och följa upp mål inom jämställdhetsarbetet.

Det finns även ett stort antal program riktade till de anställdas utveckling och medvetandehöjning för att täcka de flesta av de anställdas utvecklingsbehov. Bland dessa finns träning i: att höja medvetenheten kring mångfald, kulturellt utbyte och kulturell kompetens, rättsliga- och kontraktsärenden, att bygga ledarskapsengagemang och förmågan att leda, språk- och integrationsprogram för migranter, en rättvisare rekryteringsprocess, val- och värderingsprocesser samt förändringsprogram för ledarskap. Många företag förser även chefer med en rad olika ramar för uppträdandekoder, mångfaldschecklistor och verktyg för att stödja dem i implementeringsprocessen.

En arbetsstyrka som karakteriseras av mångfald och som har stor kunskap i hur man bemöter människor med olika bakgrund får även lättare att tillgodose sina kunders spridda behov och företaget får därmed en förbättrad kundservice. Det underlättar även möjligheten för företag att nå nya marknader och ny marknadskunskap. Idag använder sig många företag av en rad olika resursgrupper för de anställdas spridda intressen i syftet att förbättra en tvåvägskommunikationsprocess och för att assistera företag i deras konsultations- och informationssökandestrategier.

- *Förbättra marknadsmöjligheterna*

Mångfaldsstrategier som skapar marknadsrelaterade förmåner har som syfte att förbättra marknadssegmenteringen och få fler nöjda kunder. Ett annat syfte med strategierna är att ytterligare öka kundkretsen genom att existerande nöjda kunder sprider budskapet vidare på marknaden.

Företag som är engagerade i mångfald ser många möjligheter i att expandera sina produkter och tjänster. Forskning som gjordes för denna manual upptäckte en rad olika exempel på riktad marknadsföring och produktutveckling i syftet att öka intäkterna genom att upptäcka nya marknader och kundgrupper som normalt sett exkluderas från företagsanalyserna. Vissa av dessa utvecklingsstrategier gick ut på att se till så att fler människor fick tillgång till existerande produkter och tjänster.

För socialt framåtsträvande företag är sådana initiativ inte enbart drivna av viljan att öka intäkterna utan de drivs även av engagemanget att hantera och lösa problem såsom socialt utanförskap för vissa missgynnade grupper. Initiativen bidrar också till att förbättra företagets rykte och att göra dem mer attraktiva för samhället i stort.

Design och marknadsföring av produkter för kunder med nedsatt synförmåga är ett exempel på hur man kan utöka sin marknad. IBM Germany har utvecklat 'Internet Driver's License', en talande webbläsare som hjälper personer med nedsatt synförmåga att få tillgång till att kunna surfa på nätet och kommunicera via e-post. BT har utvecklat ett mobiltelefonsystem så att man kan skicka och ta emot sms via röststyrning.

Vissa företag, som t.ex. Bertelsmann, har initierat och utvecklat unika och praktiska arbets- och levnadsstöd för att hjälpa personer med handikapp i deras arbetsmiljö. Dessa stöd finns även tillgängligt för samhället i stort. Ett annat exempel på detta är BTs 'Stor Knapps Telefon', ursprungligen designad för och av en anställd som hade artrit (ledgångsreumatism) men som nu lyckats nå ut till en bredare kundkrets. Telefonen blev ett mer lättanvänt alternativ till de alltmer mindre telefoner tillgängliga på marknaden. På samma sätt så fick en Volvobil, designad av en kvinna, stor genomslagskraft på hela marknaden. Denna bil var ursprungligen utvecklad och framtagen speciellt för kvinnliga bilförare där funktion och design skulle vara extra användarvänlig för just kvinnor. Detta inkluderande tankesätt är för företag helt enkelt en fråga om bra design som gör det möjligt för fler att använda en produkt.

Beroende på företagssektor finns det en rad olika exempel på företag som använde sig av principen Gott Utförande (Good Practice). Exempel på gott utförande är riktade marknadsföringskampanjer med starka mångfalds- och inkluderandebudskap för att fånga in grupper såsom äldre, kvinnor, homosexuella och etniska minoriteter. Tesco's introducerade multikulturellt orienterad mat i vissa områden för att möta lokala kunders behov och preferenser. Deutsche Bank's filialer använde sig av riktade marknadsföringskampanjer för att utöka sin homosexuella kundkrets. Banken kunde spåra företagsframgång och ökad vinst som direkta följder av kampanjerna i Berlin och är nu i processen att starta liknande kampanjer i andra stora städer i Tyskland. Ett annat exempel är Unilevers marknadsföringskampanj för Dove soap som hade ett tydligt mångfaldsbudskap och som resulterade i en 700 % ökning i försäljningen av produktionsserien.

Både Coco-Mat och Manchalan har sett att när man använder sig av mångfaldsprinciper inom industrin så resulterar det i företagsframgång. Sedan Manchalan grundades 1999 så har intäkterna ökat från 332,475 euro till 2.7 miljoner euro och arbetsstyrkan har ökat från 56 till 236 år 2004. Liknande resultat har redovisats för Coco-Mat. Företaget grundades 1989 av tre flyktingar och har sedan dess växt något enormt, idag har de en omsättning på drygt 12,3 miljoner euro och affärer i Grekland, en rad andra europeiska länder och i Kina.

Mediabevakningen ses som en viktig del för att förbättra ryktet och bilden av företaget utåt sett när det gäller mångfalds- och jämlikhetsarbetet på företaget. För företag med sparkrav som inte har råd med dyr marknadsföring jämföras gott utförande med intjänade kostnader för reklam och pr.

- *Erkännande och image utifrån*

Företag som använder sig av principen gott utförande erkänner vikten av företagsimage och rykte och ägnar sig åt en rad olika utåtriktade aktiviteter och initiativ som hjälper till att höja företagets ställning i samhället samtidigt som det höjer medvetenheten kring de ämnen som företaget vill uppmärksamma.

Exempel på utåtriktade aktiviteter kan vara att utveckla samarbeten och länkar med akademiska forskningsinstitut, delta i forskningsstudier och övningar i benchmarking, delta i jämställdhets- och mångfaldsutmärkelser, välgörenhet som hanterar socialt utanförskap, stödja möjligheterna för att delta i högre studier och utbildningar, stödja och utveckla sportaktiviteter, deltagande i och sponsring av lokala festivaler samt finansiellt stöd till ideella organisationer och välgörenhetssektorn.

Företag som ägnar sig åt gott utförande söker också godkännande utifrån för deras mångfaldsansträngningar genom s.k. mångfaldsutmärkelser. De är ofta måna om att få in dessa utmärkelser på företaget för att använda utmärkelserna och dess uppsatta kriterier som ett mätverktyg på hur stor framgången gällande mångfald har varit på företaget.

Ett annat sätt att använda sig av gott utförande är att delta i externa nätverk och forum. Det är viktigt att erfarna ledare på företaget talar på konferenser, arbetsgivarnätverk, till media och andra intressenter som är engagerade i jämställdhet och mångfald.

Kompendiet belyser aktiviteter som gjorts av företag som aktivt syftar till att ta sitt sociala ansvar. Medieföretaget Bertelsmann använde sig av sin förmåga och sina kommunikationskanaler för att lansera ett initiativ med syftet att höja den interna och externa medvetenheten, samt att främja utbildning kring handikapp i företaget och i samhället i stort. De uppskattade att 64 miljoner människor tittade på TV-inslagen som var en del av kampanjen.

Grupo Santander, Spanien, ser sitt stöd till marknadsföringskampanjer gällande sociala frågor (samarbetar med ideella organisationer som t.ex. Röda Korset, Läkare Utan Gränser och UNICEF) som en viktig del av deras ansträngningar att förstärka sin kundbas och företagsimage.

Stycke 2 – Tillämpningar av Diversity Management

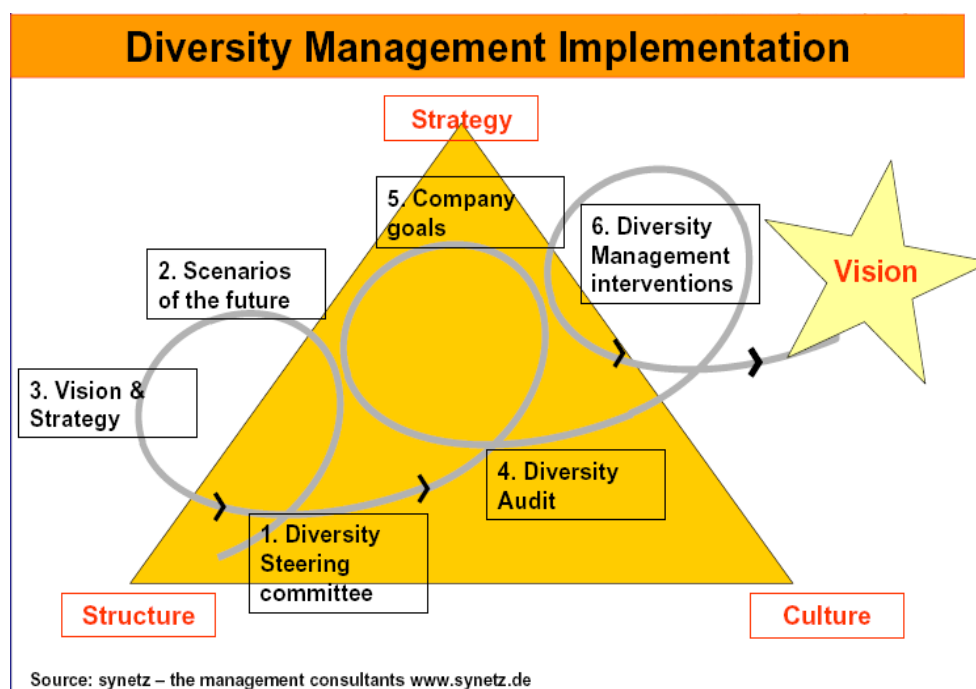
2.1. Att förstå helheten: Beskrivning av DM Förändringsprocess

Den ökande komplexiteten i företagsmiljöer gällande mångfalden hos: kunder, leverantörer, kollegor, aktieägare och intressenter samt det ständigt ändrande politiska och ekonomiska klimatet tvingar företag att vara aktiva när det gäller att leda med mångfald.

Detta stycke erbjuder praktiska verktyg för att leda med mångfald. Först presenteras en beskrivning av förändringsprocessen för att implementera DM i ditt företag. Sedan följer en åttastegsmetod som är skräddarsydd för små- och medelstora företags behov samt en steg-för-steg manual för att underlätta användandet av mångfald som en resurs. I tredje delen introduceras några principer som kan vara bra att beakta när man implementerar DM. Sedan kommer 'Diversity Audit' att presenteras, ett verktyg för att analysera och mäta utvecklingen av implementeringsprocessen i ditt företag. Slutligen kommer vi att visa vad företag kan åstadkomma genom att skriva under en överenskommelse, som har som syfte att se till att företaget fortsätter nätverkandet och engagemanget kring mångfald inom verksamheten.

2.1.1. Diversity Management Förändringsprocess

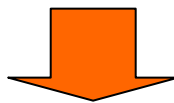
Processen av att implementera Diversity Management är väsentlig. Man kan se det som en organisatorisk inlärningsprocess². I följande stycke kommer de sex huvudsakliga stegen att beskrivas i detalj:



² Utvecklat av synetz – ledningskonsulterna, publicerat på www.synetz.de

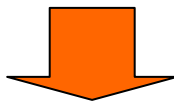
Steg 1 Styrningskommitté för mångfald

Eftersom många företag har en ensidig kulturell bakgrund (ex. cheferna består främst av män i 30-40 årsåldern, tillhörande den vanligast förekommande nationaliteten), finns det en risk att analysen av omgivningen kommer ske på ett ganska så ensidigt sätt och att förutsättningarna för förändring sker inom ett smalt perspektiv. För att kunna övervinna dessa begränsningar skulle ledningen kunna inrätta ett projektlag (Diversity Steering Committee) av engagerade människor med olika bakgrund för att vidga detta smala perspektiv. Denna styrningskommitté för mångfald borde ges ett tydligt mandat och mål på en avtalsenlig grund för att kunna arbeta med företagsledningen.



Steg 2 Framtidsscenarier

Tillsammans med ledningen, nyckelpersoner av aktieägarna och representanter från diverse avdelningar i företaget ska styrningskommittén för mångfald organisera en så kallad 'Scenario Building Workshop'. Tre olika scenarier på hur näringslivet skulle kunna se ut om 10-20 år ska skapas – med betoning på influenser och effekter av mångfaldsaspekter. Syftet är att förbereda företaget för olika eventuella scenarier. I slutet ska ett scenario väljas ut och fokuseras på. (Det är viktigt att utföra denna övning med hjälp och stöd utifrån, t.ex. från diskussionsledare).



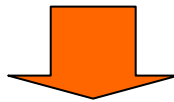
Steg 3 Vision och strategi

Nästa steg blir att formulera en vision och ett företagsuppdrag från det valda scenariot. Denna övning bör involvera högsta ledningen och aktieägare. Den skall fokusera på företagets styrkor, svagheter, möjligheter och hot relaterat till scenariot. I slutet skall en redogörelse om vision och uppdrag formuleras. Utveckla sedan denna vision till en strategi där hänsyn ska tas till Diversity Management och redogör för hur denna strategi ska implementeras. En tydlig strategi kommer att hjälpa företaget att utvecklas. När en vision, ett uppdrag och en strategi har formulerats ska företaget gå tillbaka till nuläget och identifiera dess status quo. Detta kräver ett 'Diversity Audit' verktyg (mer om detta under stycke 2.1.5.)



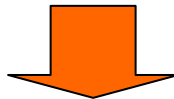
Step 4 Mångfaldsrevidering ('Diversity Audit')

'Diversity Audit' är ett användbart verktyg för att analysera företagets nuvarande situation. Frågor som bör ställas är: Vad är högsta ledningens och de anställdas attityd gällande mångfald? Hur ser företagskulturen ut idag? Hur inkluderande är strukturerna och processerna? 'Diversity Audit' genomförs genom semi-strukturerade, personliga intervjuer med alla aktieägargrupper och kan åtföljas av standardiserade formulär för att utforska attityder gentemot mångfald. Resultatet av 'Diversity Audit' borde tas upp av styrningskommittén för att redovisa de viktigaste iakttagelserna om status quo för en större publik, och för att skapa en skiss på lämpliga åtgärder för förändring mot en äkta Diversity Management approach.



Steg 5 Företagsmål

Som ett nästa steg, bör ledningen tillsammans med styrningskommittén för mångfald definiera företagets övergripande mål för implementering av Diversity Management. Dessa mål bör vara tydligt kopplade till den tidigare formulerade strategin och se till att alla berörda avdelningar engageras. Alla berörda parter bör ha möjligheten att anpassa målen till sin egen kontext och definiera tydliga kriterier för hur de ska nå målen.



Steg 6 Implementering av Diversity Management

Under implementeringsprocessen har styrningskommittén en viktig roll: den ser över, styr och följer upp de olika aktiviteterna. Styrningskommittén tjänar som en central och genomskärande kommunikationsavdelning. T.ex. kommer den att vara ansvarig för att:

- Utveckla ledarskapsprogram om Diversity Management för mellan- och högsta ledningen
- Utveckla 'Diversity Team Building Events' på varje företagsavdelning
- Skapa storgruppsevents för arbetsstyrkan så att de får kommunicera kring Diversity Management
- Inrätta 'Change of Performance Management appraisals tools' för att underhålla Diversity Management och göra det mätbart
- Förändra verktyg för rekrytering och kvarhållandet av en varierad arbetsstyrka, etc.

2.1.2. Steg för Små- och Medelstora Företag (SMEs)

I september 2006 organiserade Europa Kommissionen konferensen "Mångfald i små- och medelstora företag" i syftet att uppmärksamma medvetenhet, sprida information och identifiera utbildningsbehov hos SMEs rörande mångfaldsfrågor.

Huvudsakligt material under konferensen bestod av broschyren "Diversity at work - 8 steps for small and medium-sized businesses":

1. Analys

Tänk på din verksamhet – dess styrkor, svagheter, problem och behov

Forskning har visat att väldigt få små- och medelstora företagsledare har tid att tänka på verksamhetsutveckling eftersom de ständigt är involverade i den dagliga verksamheten. Innan ni börjar implementera mångfaldspolicies beakta följande punkter:

- Vad är det som gör verksamheten stark? Vad försvagar verksamheten?
- Vilka problem har nyligen uppkommit inom verksamheten?
- Får vi ut det yttersta av vår ledning och de anställda? Har vi den rätta sammansättningen av expertis och erfarenhet för att möta de operationella behoven samt marknadens behov?
- Tillåter mitt ledningssätt andra att ta ansvar och att vara produktiva?
- Hur spridd är marknadsplatsen? Blir den mer eller mindre diversifierad i takt med demografi, teknologi och förändringar i livsstil? Tar vi till oss förändringen?
- Hur varierad är arbetsstyrkan, ex. olika egenskaper, stilar och tillvägagångssätt, arbetssätt, nya perspektiv på problem?
- Hur ser vi på jämställdhetslagar (utifrån kön, ras/etniskt ursprung, ålder, handikapp, sexuell läggning, religion och trostillhörighet)? Utgör dessa ett hot eller en möjlighet till förändring inom verksamheten?

2. Rekrytering

Gå ifrån personalbeslut baserade på egna personliga värderingar och "magkänslan"

Forskning har visat att negativa resultat kommer från en överbetoning av företagsägares egna personliga värderingar, attityder och inställningar. Personliga värderingar kan leda till kostsamma rekryteringsmisstag och diskriminering (medvetna eller inte) och detta kan resultera i rättsliga problem som kan skada företaget.

Tillvägagångssätt (rekrytering):

- Ta beslut gällande expertis, kunskap och erfarenhet som behövs i företaget för att uppfylla kraven för en specifik position.
- Utforma en arbetsbeskrivning och precisera efterfrågade personliga egenskaper och kunskaper som behövs för titeln.
- Kontrollera att arbetsbeskrivningen inte utesluter någon på grund av ras/etniskt ursprung, religion eller trostillhörighet, kön, sexuell läggning, ålder eller handikapp.
- Anpassa era metoder för att tillåta och uppmuntra handikappade personer att söka.
- Undvik ”mun-till-mun” metoden i rekryteringsprocessen. Betrakta en rad olika annonsmöjligheter (t.ex. jobbcenter, nationella eller lokala tidningar; gymnasie- och universitetstidningar, samhällsorganisationer, kommersiella rekryteringsagenter, anslagstavlor hos återförsäljare, webbsidor och internet). Uppge att ni välkomnar ansökningar från hela landet och från alla delar av samhället.
- Uppge inga åldersbegränsningar.
- Berätta informellt om arbetet för potentiella kandidater. Det kommer att hjälpa till att inkludera människor som kanske är oroade över sin ålder, kön och/eller brister etc.

Fördelar:

En bättre matchning mellan ditt företags behov, yrkesroller och de anställdas personligheter. Detta kan även leda till en minskad personalomsättning och ökad innovation.

3. Nya marknader**Utforska nya/potentiella marknader**

En kundkrets som karakteriseras av mångfald kräver en likasinnad arbetsstyrka – och inte bara i termer av ålder, etnicitet och förmåga utan även så att de reflekterar det förändrande klimatet på marknaden vad gäller motivationer och livsstilsval av alla dess sorter. Forskning tyder på att många SMEs hindras av att de fokuserar alltför mycket på den befintliga marknaden. Det innebär att dessa företag begränsar sig till en fix, känd marknad och att de inte tar del av de större marknadsmöjligheterna som finns. Detta är en följd av inarbetade rutiner och en brist på intern mångfald som hindrar nya idéer.

Tillvägagångssätt:

- Identifiera mångfalden och storleken på den potentiella marknaden som ert företag skulle kunna attrahera (åldersvidden, sexuell läggning, etniskt ursprung, handikapp).
- Undersök gruppernas behov på den potentiella marknaden.
- Försök att få feedback från klienter/kunder som tillhör olika målgrupper och marknader och utveckla reklammaterial som är tillgängligt för alla.
- Erkänn de potentiella fördelarna med att matcha personlighet, ålder, bakgrund och stil hos de anställda som har mest kundkontakt med egenskaperna hos kunderna.
- Utforska och använd nya PR möjligheter (såsom "Pod Casting", lokala tidningar, sociala grupper) för att nå och fokusera på nya grupper.
- Beakta arbetsträning och företagscertifieringar av diverse slag för att uppmuntra ökade kvalifikationer och spetskunskap hos de anställda rörande specifika grupper (t.ex. teckenspråk för döva).

Fördelar:

Ökar tillgången till nya marknader med möjligheter till produkt- och serviceutveckling samt diversifiering.

4. Kund/klientel behov**Sätt kund/klientel behoven främst när du ska besluta kring din verksamhets strategi- och planeringsprocess**

Detta kommer att göra så att vidden av kundkretsen reflekteras i planeringsprocessen; det kräver att ditt företag betraktar hur man ska agera i alla olika leden (i termer av anställningsprofiler, kreativitet och attityd hos de anställda, träning och utveckling av personalen, m.m.).

Tillvägagångssätt:

- Se till att forskning om mångfald på marknaden kommer in direkt till produkt- och serviceutvecklingsavdelningarna.
- Utveckla tillgängliga externa kommunikationssystem som tillåter feedback och förslag på nya idéer från kunder (både nuvarande och potentiella). Integrera utvärderingen så att den ingår i en regelbunden företagsutvärderingsprocess.

Fördelar:

En växande företagsstrategi som reflekterar de (förändrande) behoven hos kunder.

5. Intern kommunikation

Utveckla ett starkt internt kommunikationssystem

Många SMEs hindras av dålig kommunikation mellan ägare och anställda. Valfungerande interna kommunikationssystem borde utvecklas för att tillåta och uppmuntra ett fritt flöde av idéer, kunskap, information och lösningar.

Tillvägagångssätt:

- Planera regelbundna personalmöten – de kan vara både arbets- såväl som icke-arbetsrelaterade – men se till så att inga utesluts på grund av tid eller plats. Det är även viktigt att ha strukturerade möten med en överenskommen agenda (som har fått cirkulera i förväg) som är anpassad så att en schyst och jämställd diskussion kan ta plats.
- Tillåt och uppmuntra personalen att komma med idéer, anonyma om så behövs, såväl skrivna som genom andra verbala kanaler (t.ex. bulletin boards, ”drop box”)
- Använd utvärderingssystemet för att få feedback från personalen
- Se till så att personalsekretessen är garanterad

Fördelar:

Erkännandet (och genomförandet) av mångfalden av idéerna, kunskapen och de olika perspektiven inom verksamheten samt det ökade intresset och engagemanget hos personalen.

6. Image och rykte

Använd ditt engagemang i mångfaldsfrågan som ett redskap för att förbättra företagets rykte, PR och att vinna affärer (särskilt från större och offentliga företag)

Forskning har visat att stora företag och offentliga organisationer mer och mer behöver SMEs för att tillhandha information om jämställdhets- och mångfaldspolicies. De SMEs som har välutvecklade jämställdhets- och mångfaldspolicies har visat sig ha större framgång i att vinna arbetskontrakt från större företag än de som inte har dessa policies.

Tillvägagångssätt:

Genomför utvecklandet av formella mångfaldspolicies – men håll det okomplicerat

- Förbered tillsammans med personalen en sidas sammanfattning av hur mångfaldsmålen kommer att hjälpa dem det kommande året (t.ex. flexibla arbetstider vid religiösa högtider).
- Skriv ner en utbildningsplan för all sorts träning som kan vara relaterad till mångfaldsfrågor.
- Specificera metoderna som du har introducerat för att välja ut och rekrytera ny personal.
- Inkludera mångfaldsuttalanden i era broschyrer, handböcker och företagsriktlinjer, som du kanske gör med hälso- och säkerhetsaspekter.
- Observera och dokumentera information om din personal och era kunder. Börja med detta som en grund för er strategi, tillsammans med en årlig sammanfattning som mäter och visar på utvecklingen inom mångfalden i er verksamhet. I många EU länder är datainsamling och information om personuppgifter en väldigt känslig fråga därför för många arbetsgivare inte anteckningar över denna typ av information.

Fördelar:

Ökade länkar till lokala/nationella/internationella producentkedjor och förbättrade företagsmöjligheter.

7. Utvärdering**Utvärdera eventuella kostnader och fördelar av att implementera mångfaldspolicies**

Implementeringen av mångfaldspolicies kommer att kräva både tid och resurser, därför är det viktigt att fördelarna lyfts fram. En utvärdering av dessa policies bör vara en gemensam process för att hjälpa ägare, chefer och personal att förstå varför dessa steg tas, för att behålla engagemanget under processen och för att uppmuntra vidare framtida utveckling av dessa policies.

Tillvägagångssätt:

- Tänk på vilka resurser som kommer att behövas i processen – kostnader i former av ledningstid och övriga företagsresurser.
- Tänk på vilka effekterna kan tänkas bli, t.ex. förbättrad kommunikation, förbättrade personalrelationer etc.
- Tänk på de potentiella fördelarna, t.ex. att lösa problemet med arbetskraftsbrist, att undvika personalproblem såsom stress och sjukfrånvaro, tillgång till nya marknader, förbättrad prestation på existerande marknader, tillgång till talanger, få ut det mesta av personalen, ökad innovation och kreativitet, förbättrat rykte.
- Gör en utvärderingen av detta årligen.

Fördelar:

Effektiva och systematiska mått på kostnader och fördelar av policier är nödvändigt för att behålla befintliga program och för att bygga affärsfallet för vidare investeringar, speciellt gällande ”icke-användare”...

8. Externt stöd

Sök externt stöd som kan hjälpa dig implementera mångfaldsprocesser och formalisera Human Resources.

...De flesta ägare har en tendens att referera till sina revisorer, advokater eller andra nära relationer. Det finns dock många andra offentliga och privata institutioner som erbjuder professionell hjälp, oftast till en låg kostnad när det gäller offentligt subventionerade tjänster (speciellt de som finansieras av 'The European Social Fund'). Din lokala myndighet kommer att kunna ge information om dessa. Handelsorganisationer, handelskammare och professionella institutioner är även de användbara informationskällor. I många fall kan din finansiella bank guida dig i rätt riktning.

Tillvägagångssätt:

- Börja med en kontakt som du kan lita på och ta reda på genom kontakten vem som kan hjälpa dig på bästa sätt.
- Diskutera ditt företags behov öppet med en utomstående kontakt som kan se din verksamhet med nya (och oberoende) ögon.
- Arbeta med kontakten för att identifiera länkar mellan det huvudsakliga företagsmålet och specifika personalpolicyområden och för att utveckla formella personalpolicier och metoder.
- Diskutera dessa policier med andra chefer och anställda.
- Engagera kontakten i utvecklingen, implementeringen och den fortsatta granskningen av dessa policier.
- Ägare har rapporterat positiva erfarenheter av att lära av varandra, särskilt inom ett strukturerat business-to-business program – leta reda på dessa nätverk i din näromgivning alternativt använd dina producentkontakter för att erhålla kunskap från andra verksamheter.

Fördelar:

Fördelarna av ett mer formellt tillvägagångssätt belyses genom hela dokumentet.

2.1.3. Sju Steg För att Använda Diversity som en Resurs

3

Förutsättningen för att bli ett framgångsrikt mångfaldsinriktat företag är att ha en företagskultur som medvetet uppskattar och främjar mångfald. Organisationen utvecklar strategier för att balansera skillnader och likheter för att använda denna balans som ett mervärde. Vad kan företag göra för att utveckla en mångfaldskultur som uppskattar och använder diversity management internt till dess fördel och vidarebefordrar systematiskt och effektivt vad företaget har lärt sig till sin omgivning?

1. För att utveckla och bibehålla en stark, mångfaldsinriktad företagskultur krävs det att det finns en lika **stark och tydligt formulerad företagsvision och strategi**, som inkluderar mångfald som en essentiell komponent. Det är trots allt mångfald som är en långsiktiga ekonomiska resurs.

2. För ett välfungerande Diversity Management behöver företag ett väldigt transparent **kapacitetsledningssystem** som är utvecklat metodiskt i samråd med interna intressenter i företaget. Företagets riktlinjer för Diversity Management behöver vara satta och tillvägagångssätt och anvisningar formulerade därefter.

3. **Kapacitetsmätningarna är utformade oberoende** av ras, etnicitet och hudfärg, kön, religion, etc. Detta är extremt svårt eftersom de flesta människor inte är medvetna om sina föreställningsfilter. Här behövs det mycket träning i att höja medvetenheten kring föreställningar.

4. Ta en noga titt på de särskilda **mångfaldskonstellationerna på era avdelningar, grupper och projekt** och betrakta kompetenserna, talangerna, erfarenheterna, personliga attributen (såsom kön, ålder, bakgrund, etc.) och titlarna. Denna form av detaljerad kunskap kommer att underlätta skapandet av innovativa grupper och generera nya idéer.

5. Så snart som du anar en antydning till personalutvärdering som inte är prestationsbaserad, med andra ord när du upptäcker **diskriminering eller nedsättningar på grund av personliga attribut, konfrontera det** och använd sanktioner för att visa att det inte accepteras.

6. **Utveckla en innovativ rekryterings- och urvalsprocess.** Vilka typer av människor, med vilka profiler och kompetenser behöver ni? Frågorna som behöver ställas är: var finns de ovanligt kompetenta och mångfacetterade personerna oavsett etnicitet och nationellt ursprung? Hur ska man leta efter dem?

7. **Utveckla era ledare till äkta förebilder för mångfaldsarbete** som personligen är övertygade att mångfald fyller företagets behov och att det är en viktig del av företagets identitet.

³ Utvecklat av synetz – ledningskonsulterna, publicerat på www.synetz.de

Inget företag utvecklas automatiskt till en mästare i mångfald. Ständig utvärdering och innovativt tänkande, såväl som hållbart agerande och reflektion behövs.

2.1.4. Diversity Management Implementeringsprinciper

Implementeringen av Diversity Management handlar i stort sett om attityden, inställningen och uppträdandet på ditt företag. Följande principer påminner oss om vad vi behöver underhålla.

Princip 1

För att undvika storskaligt motstånd måste mångfald definieras på ett brett och inkluderande sett. Definitionen måste göra det tydligt för de anställda att alla är inkluderade och att allas egenskaper värderas.

Princip 2

För att kunna värdera mångfald, måste organisationer först se till att de verkligen har en mångfald på alla nivåer – inte endast när det gäller sekundära dimensioner utan även när det gäller primära dimensioner av mångfald.⁴

Princip 3

För att mångfald ska få ett inflytande krävs det både en förändring i uppfattningen om organisationskulturen såväl som förändringar av grundläggande system och övningar använda för att stödja kunder och anställda.

Princip 4

Att förändra ledningsprinciper kan vara det enskilt viktigaste verktyget när det gäller att implementera mångfald på ett effektivt och initiativrikt sätt.

Princip 5

För att se till att implementeringen av mångfald sker så snabbt och effektivt som möjligt behöver de olika behoven av alla fem segmenten av den s.k. 'Diversity Adoption Curve' integreras i den övergripande planen.

Princip 6

Hur man ser på mångfald är vad som utmärker effektiva utbildningsledare och chefer från de som hycklar och endast skenbart är för en förändring.

⁴ EU har modifierat Lodens modell av primära och sekundära dimensioner av mångfald, och definierar sex stycken primära dimensioner: kön, ras och etnicitet, handikapp, sexuell läggning, ålder och religion. Sekundära dimensioner är utbildning, yrke, familjestatus etc. Se Loden, Marilyn (1996). *Implementing Diversity*



Princip 7

Företaget kommer aldrig att kunna implementera mångfaldssynsättet fullt ut om man inte ser till att investera i projektet fullt ut, både med tid och humankapital.



Princip 8

För att på bästa sätt hantera motstånd inom organisationen bör man först engagera de personer som är beredda på förändring och samtidigt minimera inblandningen av de personer som är kritiska till förändring.



Princip 9

Det är nu viktigt att vi formulerar och utvecklar de strategiska och finansiella argumenten för mångfald, för först när vi gör det till ett 'business case' (hur man bygger upp och trovärdiggör ett beslut) stärker vi sannolikheten att beslutet kommer att följas.



Princip 10

Även om en utmärkt utbildning i DM inte ensamt kan förändra företagskulturen, kan en olämplig utbildning skada implementeringen av mångfaldsåtgärder avsevärt.

2.1.5. Diversity Audit – ett självbedömningsverktyg för företag

Med hjälp av Diversity Audit⁵ kan ditt företag utvärdera och bedöma sin mångfaldsberedskap och tillämpningen av Diversity Management. Självklart måste strikt tystnadsplikt gälla för resultaten av varje enskild intervju. Styrningskommittén bör titta efter vissa återkommande mönster i svaren för att få en helhetsbild. Normalt sett är det tillräckligt att intervjua ett urval av 5-10 % av en avdelning för att få en bra uppfattning om åsikterna på hela företaget.

Vanligtvis är det bättre att få hjälp utifrån för att genomföra en sådan undersökning. Om ni bestämmer er för att utföra den själva, utbilda några personer i intervjuteknik. Bilda en intervjugrupp vars uppgift är att utföra intervjuerna och att sammanfatta resultaten. Låt de formulera några hypoteser kring mönster som de upptäckt i svaren. Resultaten ska de sedan rapportera till styrningskommittén och till ledningsteamet.

⁵ Detta frågeformulär har utvecklats av synetz – ledningskonsulterna 2004, publicerat på www.synetz.de. För fler frågor eller stöd i hur man använder verktyget, kontakta www.synetz.de.

| | | | | |
|-------------------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Intervjuare | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Svarande | <input type="checkbox"/> |
| Datum: | | | | |
| Svarandes: | | | | |
| a) | Ålder: _____ | | | |
| b) | Längd på anställning i företaget: _____ | | | |
| c) | Kön: kvinna | | man | |
| d) | Etnisk bakgrund _____ | | | |
| e) | Nuvarande position: | arbetsledare | icke-arbetsledare | |

1. Vision och Strategi

- Var snäll och beskriv er organisation och dess största utmaningar.
- Vilken vision följer ert företag?
- Vad är din uppfattning av den nuvarande strategin på företaget?
- Om du var chef på ditt företag, vilka beslut rörande framtiden skulle du ta?
- Vad tror du om företagets framtid?

2. Kunder

- Vilken typ av kunder vänder sig ert företag till?
- Om vi frågade era kunder, hur skulle de beskriva att det är att göra affärer med er?
- Vad tror du att era konkurrenter berättar för era kunder för att få de att lämna samarbetet med er?
- Tänk dig tio år framåt i tiden – vilka kommer era kunder vara då? Vilka kommer deras behov vara? Hur kommer behoven att ha förändrats från idag?
- Hur väl förberedd känner du dig för att möta och tillgodose framtidens kunder?

3. Kultur/Identitet

- a. Vad var det som attraherade dig till att börja arbeta på ditt företag?
- b. Vad har uppmuntrat dig att stanna?
- c. Vilken faktor/händelse skulle få dig att lämna frivilligt?
- d. Vad är du särskilt stolt över?
- e. Vad har varit en speciellt viktig källa till att dina behov har mötts?
- f. Vad har varit de främsta anledningarna till att dina förväntningar inte har mötts?
- g. Beskriv ditt företag på följande sätt: Det är så.....
- h. Beskriv någon/några faktor/er som hindrar dig i din förmåga att bidra.
- i. Hur får man ett bra rykte på ert företag?
- j. Vilka beteenden och personliga egenskaper är inte uppskattat på företaget?
- k. Vad händer med nya idéer, förslag och innovationer?
- l. Vad innebär mångfald för dig, personligen?
- m. Anser du att mångfald i organisationer i allmänhet är mer hämmande än utvecklande?
- n. Vilken roll spelar mångfald på ert företag idag?

4. Samarbete, Teamwork

- a. Hur bedömer du samarbetet med ditt ledningsteam?
- b. Var snäll och beskriv hur beslut tas på ditt företag.
- c. Hur informerad känner du dig kring vad som händer på ditt företag?
- d. Hur nöjd är du med samarbetet och förtroendet på din avdelning?
- e. Hur nöjd är du med samarbetet mellan din egen och andra avdelningar i företaget?
- f. Var ligger huvudområdena för förbättringar i företaget?

- g. Vad ser du som en typisk konflikt på ditt företag gällande verksamheten? Hur löser företaget det?
- h. Finns det några formella feedbacksystem på ditt företag?
- i. Var snäll och beskriv viktiga informella kommunikationsnätverk på ditt företag.
- j. Hur är kommunikationssättet på ditt företag? Hur skulle du beskriva ditt företags kommunikationsstil? Formellt – spontant – personligt – förtroendeingivande...

5. Ledarskap

- a. Hur skulle du beskriva den typiska ledarskapsstilen på ditt företag?
- b. Och din egen? (om överordnare)
- c. Vilka är de oskrivna reglerna som du som ledare förväntas följa på ditt företag?
- d. Vilka egenskaper söker ni efter i potentiella ledare och verkställande?
- e. Var snäll och beskriv en person som gör karriär på ditt företag.
- f. Hur hanterar ledare på ditt företag normalt sett annorlunda och/eller kontroversiella attityder, åsikter, förslag, kompetenser och bakgrunder?
- g. Vad är din roll när ni utformar nya arbetsgrupper?
- h. Hur viktigt anser du att mångfald är i din arbetsgrupp?
- i. Får du regelbunden feedback från dina överordnade?
- j. Till hur stor hjälp är den formen av feedback för dig?

6. Personalutveckling

- a. Hur ser ni till att rekrytera och behålla toppanställda?
- b. Vad ser du som den största utmaningen i framtiden vad gäller rekrytering och/eller att lyckas hålla kvar de anställda?
- c. Hur kommer ditt företag att garantera framgång i framtiden “war for talents”?
- d. Vilka är de främsta urvalskriterierna i er utvärderingsbank?

- e. Hur skulle du ranka vikten av mångfald och Diversity Management på personalavdelningen i ert företag?
- f. Vad betyder mångfald för personalavdelningen? Moraliska principer? Rättsliga behov? Potentiella verksamhetsfördelar?
- g. Vad ser du som de främsta utmaningarna gällande mångfald i ledarskapteamet och arbetskraften på ert företag?
- h. Vilka typer av ledningsverktyg används idag för att implementera mångfald?
- i. Finns det etablerat ett mätsystem för uppträdande och utförande?
- j. Känner du att du har blivit utvärderad på ett rättvist sätt?
- k. På vilket sätt uppmuntrar ditt företag personer med högt potential? Innefattas kvinnor, personer med minoritetsbakgrund/ andra nationaliteter tillräckligt mycket?

2.1.6. Mångfaldskontraktet – ett frivilligt initiativ

I december 2006 startade fyra tyska företag (Deutsche Telekom AG, Deutsche BP, Deutsche Bank AG, DaimlerChrysler AG) en kampanj – “Diversity as a Chance – the Charta of Diversity of companies in Germany”. Genom att skriva under dokumentet visar varje företag att de är villiga att stödja, vårda och vidareutveckla mångfald inom företaget. Fram t.o.m. majmånad 2007 hade 70 företag redan skrivit under detta kontrakt. I Frankrike startades ett liknande initiativ 2004 och man har redan hittat 3000 företag som stödjer initiativet. Fler sådana initiativ kan hjälpa till att främja mångfald i den europeiska företagsvärlden.

Mångfaldskontraktet på företag i Tyskland

Mångfald som en möjlighet

Mångfalden i det moderna samhället, influerad av globaliseringen och avspeglad i den demografiska förändringen, påverkar det ekonomiska livet i Tyskland. Vi har kommit att inse att för att vara framgångsrik i affärlivet måste vi ta till oss, acceptera och behärska mångfald. Detta inkluderar såväl mångfalden på vår arbetsplats som de spridda behoven hos våra kunder och andra samarbetspartners. Alla de spridda kunskaper och talanger som ledningen och de anställda besitter öppnar upp för nya möjligheter till innovativa och kreativa lösningar.

Implementeringen av mångfaldskontraktet på företaget syftar till att skapa en arbetsmiljö som är fri från fördomar. Vi respekterar alla våra kollegor, oberoende av kön, ras, nationalitet, etnisk bakgrund, religion eller världssyn, handikapp, ålder eller sexuell läggning. Att uppskatta och lyfta fram dessa spridda potentialer skapar en ekonomisk fördel för vår verksamhet. Vi skapar en respektfull atmosfär där alla litar på varandra. Detta kommer att ha positiv inverkan på vårt rykte och integriteten till våra partners och kunder, både i Tyskland och runtom i världen, kommer att öka.

Inom ramen för detta kontrakt är vi bundna att

1. Vårda en företagskultur karakteriserad av ömsesidig respekt och uppskattning av varje enskild individ. Vi försöker skapa förutsättningar så att alla (överordnade och medarbetare) respekterar, utövar och erkänner dessa värden. Detta kommer att kräva ett uttryckligt stöd från ledare och överordnade.
2. Kontroll och försäkran av att vår personalresurs kommer att vara kompatibel med den existerande kompetensen, förmågorna och talangerna hos våra anställda.
3. Erkännandet av mångfalden inom och utanför vår organisation, uppskatta de inneboende potentialerna samt ett bemödande att använda mångfalden lönsamt i vår verksamhet.
4. Se till att implementeringen av kontraktet kommer att få sitt rättmätiga erkännande och att det kommer att göras till ett ämne av intern och extern kommunikation.
5. Att på en årlig basis offentliggöra våra egna ansträngningar och prestationer kring mångfald.
6. Att ständigt hålla våra anställda och kollegor insatta, informerade och involverade i implementeringen av kontraktet.

Vi är definitivt övertygade om att när man utövar och uppskattar mångfald så kommer det att innebära positiva effekter för det tyska samhället. Vi välkomnar och stödjer detta företagsinitiativ!

Företagsorganisation

**Prof. Dr. Maria Böhmer,
Tysklands Migrationsminister För Migration,
Flyktingar och Integration**

2.2. Bra exempel på företag som lyckats på arbetsplatsen

6

Uttrycket “Best Practices” är avsiktligt inte använt i denna manual. Varje försök att vårda mångfald och en aktiv Diversity Management är välkommet. Att lära från varandra, utbyta erfarenheter och att diskutera möjligheter och faror verkar vara ett bättre sätt för ett företag att implementera sin egen utformning av Diversity Management. Trots detta tyckte vi att det var värt att ge några bra exempel på företag som använt sig av gott utförande, nedan beskrivs fyra ”good practice” exempel som kan vara värda att reflektera över.

⁶ Källa till allt presenterat resultat: *The Business Case for Diversity - Good Practices in the Workplace*; European Commission, Directorate General for Employment and Social Affairs and Equal Opportunities; September 2005

| | | |
|---|---|---|
| Företagsnamn: ADECCO | Antal anställda: 5000 (Frankrike), 30 000 (globalt), upp till 700 000 tillfälligt anställda per dag (globalt) | Hemsida: www.adecco.com |
| Land: Francia/ Europa | Omsättning: €17,2 miljarder (globalt) | Huvudsaklig verksamhet: Rekrytering och karriärservice |
| Namn på initiativet: Handikapp- och Färdighetsprogrammet | | |

Handikapp- och Färdighetsprogrammet startade ursprungligen 1986 inom Adecco Frankrike för att underlätta för personer med handikapp att komma in på arbetsmarknaden. Programmet gick så bra att initiativet har introducerats i Spanien, Italien, Belgien, Nederländerna, Storbritannien och Schweiz, och ska även införas i fler europeiska länder under 2005. Programmet främjar lika möjligheter för alla på grunder av personlig förmåga, kvalifikationer och erfarenheter. Målet är att identifiera och tillhandahålla arbetsmöjligheter för matchande kandidater med handikapp samtidigt som detta hjälper till att utveckla ytterligare kvalifikationer för att säkra en hållbar anställning.

En hängiven Verksamhets- och Handikappkoordineringsgrupp sattes ihop 2004 på internationell nivå för att kunna hantera programmets implementering och resultat. Den leds av en CSR/Handikapp och Expertisprojektledare på gruppnivå som arbetar tillsammans med ett projektledningsteam ansvariga för programimplementering på nationell och lokal nivå. Koordinationsgruppen ser till att kunskap och expertis om handikappsinklunderande sprids till alla Adeccos avdelningar. Obligatorisk introduktionsutbildning rörande anti-diskriminering och handikappsinklunderande ges till alla ledare och anställda. Detta görs för att se till så att alla förstår vikten av mångfaldsvärderingar inom företaget när nya policier ska implementeras samt att hjälpa de att hantera eventuella fall av diskriminering. Utvärderingar av mångfaldsprogrammet görs månads- och kvartalsvis, samt en gång per år. Dessa innehåller rapporteringar om nuläget, prestationer och antal anställda med handikapp.

Resultat

Adecco sätter upp mål relaterade till arbetsplatsförhållande och anställning av personer med handikapp. Under 2004 anställde företaget 9 578 personer med handikapp, räknat över hela Europa. Detta var en ökning med 9 % jämfört med 2003 och överskred därmed sitt eget mål. Handikapp- och Färdighetsprogrammet har, genom ett avdramatiserande av handikapp på arbetsplatsen, förändrat det tidigare ogästvänliga företagsklimatet gällande handikappade på arbetsplatsen. Programmet gynnas av stödet från anställda och temporärt anställda, handikappade och icke-handikappade, och har bidragit till en ökad trivsel bland personalen och kunder. Engagemanget för handikappade har varit en bidragande faktor till att Adecco har fått kontrakt med en rad kunder.

Specifika grunder:

Handikapp

Länder som omfattas:

Spanien, Italien, Belgien, Nederländerna, Storbritannien och Schweiz

Lanseringsdatum:

1986 i Frankrike, 2000 i övriga Europa

Höjdpunkter:

- Implementering i sex EU-länder
- Anti-diskriminering och handikappsinklunderande träning till alla anställda
- Utbildning till handikappade då det funnits risk för kvalifikationsbrister, för att säkerställa en långsiktig anställning.
- Möjliggjort anställning till 9 578 personer med handikapp inom EU under 2004.

“Handikapp är inte ett hinder för kompetensutveckling.”

Jérôme Caille, CEO, Adecco



| | | |
|---|--|---|
| Företagsnamn: AIR PRODUCTS | Antal anställda: 5 500 + (Europa), 20 000 (globalt) | Hemsida: www.airproducts.com |
| Land: Storbritannien/Europa och övriga världen | Omsättning: €1,8 miljarder (Europa) | Huvudsaklig verksamhet: Industrigaser, kemikalier, utrustning och tjänster |
| Namn på initiativet: Att värdesätta mångfald | | |

Air Products, grundat för mer än 60 år sedan, tjänar idag kunder inom teknologi, energi, hälsovård och industriella marknaden över hela världen. Deras framgång komplicerades dock av närvaron av fördomsfulla attityder som ledde till en känsla av utanförskap och lågt deltagande hos värdefull personal. För att lösa detta problem introducerades ett program 2001 för att utbilda och höja medvetenheten kring mångfald, kallat Att Värdesätta Mångfald. Programmet har lett till förbättringar i de anställdas utveckling samt en mer tränad och effektiv arbetsstyrka. Programmet inkluderar medvetandehöjande träning, stött av affischer för att öka inläringen av mångfaldsworkshops och 'Kaffestunder' för att förklara det övergripande initiativet och dess lokala implementering. Regelbundna mångfaldsrapporter publiceras i tidningar för de anställda samt på företagets interna internetsajter. Mångfaldsledarskapsteam på varje stor avdelning eller region leder utvecklingen mot att varje anställd kan bidra med sin fulla potential samt att varje individ känner sig uppskattad och inkluderad. En rad olika personalnätverk har startats, t.ex. Homosexuellas Nätverk (GLEE), Anställda med Etnisk Mångfald (EDEN) och Alla Asiatiskt Amerikanska på Air Products.

Den ökade medvetenheten har förvandlat organisationen och skapat en miljö som uppmuntrar till en rad olika lokala initiativ, speciellt för att förbättra kommunikationen, inkluderandeprocessen, att bygga förtroende, förbättra lagandan och höja den kulturella medvetenheten. Detta har åstadkommit genom unika träningsmetoder skraddarsydda för varje enskilt land i dess egen sociala och kulturella kontext. Mer än 5 300 anställda har nu utbildats i Europa.

Resultat

En nyligen skapad logistisk grupp använde sig av konceptet gruppintegration, acceptans och ömsesidigt lärande för att uppnå en uppskattad €600 000 produktivitetsförbättring och överskred därmed det uppsatta målet på €450 000. Även speciella ansträngningar för att rekrytera och underlätta för Muslimska personal i Maurepas Depot har förbättrat företagets rykte i den lokala omgivningen. I Spanien skapade anställda en mångfaldsinternetsajt och informationsblad, ett mentorskapsprogram och utbildning för ledare, ett utvärderingsverktyg samt engagerade sig i rekryteringsprocessen från det lokala närområdet. Det övergripande initiativet har haft en positiv effekt på arbetsmiljön, förändrat ledarstilen och har uppmuntrat initiativ från de anställda över hela Europa.

Specifika grunder:

Mångfaldsträning alla diskrimineringsgrunder

Länder som omfattas: Europa

Lanseringsdatum: A 2001, pågående

Höjdpunkter:

- Mer än 5 300 anställda har utbildats inom mångfald i ett rad olika projekt i flera europeiska länder.
- Aktiva nätverk och mentorskapsprogram lett av de anställda.

“Så ska jag fortsätta att vårda tolerans, förståelse, respekt, integritet och en öppen arbetsmiljö eftersom dessa är nödvändiga komponenter i ett modernt, högpresterande företag och väsentligt för att behålla och vårda högt kompetent personal.”.

Bernard Guerini, Chef, Air Products Europa



| | | |
|--|------------------------------------|---|
| Företagsnamn: DUBLIN BUS | Antal anställda: 3.432 | Hemsida: www.dublinbus.ie |
| Land: Irland | Omsättning: €177,5 miljoner | Huvudsaklig verksamhet: Kollektivtrafik |
| Namn på initiativet: Jämställdhets- och mångfaldsprogrammet | | |

Dublin Bus har anställda från över 50 olika länder och har en hög profil bland allmänheten som ett statligt finansierat företag som aktivt främjar mångfald och jämställdhet samt en interkulturell arbetsplats. Företagets engagemang för mångfald började 2001 när företaget genomförde en jämställdhetsrevidering för att förstå och analysera dess nuvarande situation. Detta främjade introduktionen av en strategisk handlingsplan 2003 kallad Jämställdhets- och mångfaldsprogrammet.

Handlingsplanens mål och prioriteringar är satta i relation till värdighets- och respektaspekter på arbetsplatsen, rekrytering och positiv särbehandling, etnicitetsmångfald, handikapp, utbildning och deltagande, balans i arbetslivet samt reklam och marknadsföring. Handlingsplanen har lett till introduktionen av speciella interna policies (t.ex. Jämställdhets- och Mångfaldspolicy, Värdighet och Respekt, Interkulturell Arbetsplatspolicy)

Arbetsgrupper involverar ledning, anställda och fackföreningar och är aktiva inom många olika mångfaldsområden. Ett exempel på en sådan grupp är Interkulturell Arbetsgrupp som involverar anställda och busschaufförer med olika bakgrund och etniskt ursprung. De har initierat en rad olika projekt för att höja medvetenheten och främja en interkulturell arbetsplats både internt (t.ex. policy rörande interkulturell arbetsplats, utbildning för utbildare för utvalda anställda för att tillhandahålla kurser i interkulturell utbildning) och externt (t.ex. en årlig gaelisk/alla nationers fotbollsmatch).

En Jämställdhets- och Mångfaldspanel bestående av 40 utbildade anställda på olika positioner och från olika avdelningar har satts ihop för att agera som en resurs för de anställda samt vara mångfaldsexperter och kommunicera mångfaldsplaner och mål till övriga anställda och busschaufförer belägna på olika platser.

Resultat

Mångfaldsinitiativet har förbättrat Dublin Bus företagsrykte avsevärt, precis som med den interna ledningsförmågan och 'good practice' inom personalavdelningsprocesser. Sen 2001 har företagets mångfaldsframgång belysts i irländsk media. Jämställdhetsmyndigheten på Irland har listat Dublin Bus som ett företag med 'Best Practice' gällande interkulturell arbetsplats. Företaget har en hög andel nöjda medarbetare, och anställda listar företaget som en önskvärd arbetsgivare vilket har lett till att företaget har fått in många fler ansökningar från personer med minoritetsbakgrund, äldre personer och personer med handikapp.

Specifika grunder: Etnicitet

Länder som omfattas: Irland

Lanseringsdatum: 2001, pågående

Höjdpunkter:

- Hög andel nöjda medarbetare.
- Framgången av mångfald fick stor uppmärksamhet i media.
- Listad som ett företag med 'Best Practice' av Jämställdhetsmyndigheten. – Ökat antal anställda med minoritetsbakgrund, fler äldre personer och personer med handikapp anställda.

“Vi tror att jämställdhets- och inkluderandeprinciperna förbättrar effektiviteten och åtagandet hos våra anställda, ger oss styrka att möta de ständigt skiftande behoven hos våra kunder och detta förbinder oss med samhället som vi tjänar.”.

Joe Meagher, VD, Dublin Bus

| | | |
|--|--|---|
| Företagsnamn: Deutsche Bank | Antal anställda: 65 400 (globalt), 27 000 (Tyskland) | Hemsida: www.db.com |
| Land: Alemania/Global | Omsättning: €21,9 miljarder (globalt) | Huvudsaklig verksamhet: Finansiella tjänster |
| Namn på initiativet: Global mångfald på Deutsche Bank- Riktad marknadsföring till specifika grupper | | |

Deutsche Bank satsar på att vårda en inkluderande arbetsmiljö, där alla anställda kan bidra med och få användning av sin fulla potential. För att uppnå detta satte de ihop ett globalt mångfaldsteam 1999 för att stödja en rad olika initiativ, som t.ex. talang och utvecklingsinitiativ, nätverk för de anställda och mångfaldsträning. Till en början fick initiativet dock ett kyligt mottagande från företagsledarna. Först när teamet kopplade ihop mångfald till verksamheten blev ledarna intresserade av att starta en dialog.

Idag agerar toppledare på varje avdelning på Deutsche Bank som 'mångfaldschampions'. Workshops i Diversity Management hålls för ledare som är tvungna att sätta upp personliga mångfaldsmål. Medlemmar inom mångfaldsteamet arbetar idag som företagskonsulter på de olika verksamhetsavdelningarna, de hjälper till att analysera data, utveckla projekt och följa deras utveckling. Ett projekt som drivs av Deutsche Bank i Tyskland går ut på att lokalisera homosexuella kunder för att utöka marknadsandelarna genom att positionera banken som en öppensinnad och empatisk finansiell leverantör.

Projektet startade i Berlin under den senare delen av 2003, när banken började publicera annonser i en homosexuell tidning. I annonserna fanns kontaktuppgifter till personer att kontakta, vilket gav banken inte enbart en möjlighet att synas utan gav de även en möjlighet att få direktrespons på kampanjen från enskilda individer. Deutsche Bank har interna homosexuella medarbetarnätverk i Tyskland, Storbritannien och USA och det har argumenterats att de riktade kampanjerna inte hade introducerats om de inte vore för dessa nätverk.

Deutsche Bank stödjer olika homosexuella påverkansgrupper samt Christopher Street Day gay pride parader som hålls årligen i Tyskland. Under 2002 belönades deras mångfaldsengagemang med Völklinger Kreis (Federation av homosexuella ledare) Max-Spohr Priset.

Resultat

Deutsche Bank har lyckats med sina riktade marknadsföringskampanjer i Berlin och erhåller nya kunder och högre försäljningssiffror. Uppmuntrade av detta gensvar beslutade filialer av Deutsche Bank att introducera liknande riktade marknadsföringskampanjer till homosexuella i Hamburg 2004. Berlinprojektet och Hamburgprojektet har tillsammans gett en tiofaldig avkastning på den ursprungliga investeringen. Nyligen har projektet i Cologne och Munich satts igång

Specifika grunder: Sexuell läggning

Länder som omfattas: Tyskland, Italien, Spanien, Storbritannien

Lanseringsdatum: 1999

Höjdpunkter:

- Medarbetarnätverk ökar medvetenheten kring mångfald.
- Marknadsföring riktad till homosexuella resulterar i en tiofaldig återbäring av investeringen.
- Vinnare av Max-Spohr Priset 2002.

“Mångfald är nyckeln till vår verksamhets utveckling. Vår framgång drivs av vår förmåga att påverka och hantera vår mångfald för att kunna skapa utmärkta lösningar till våra kunder.”.

Dr. Joseph Ackermann, ordförande för styrelsegruppen, Deutsche Bank

2.3. Exempel på upplägg av interna DM Workshops på företaget

Väldigt ofta får man höra frågan: Hur ska vi börja spridningen av budskapet om mångfald och Diversity Management i vårt företag? Följande utformningar på olika workshops kan vara till hjälp för att genomföra egna diskussionsseminarier för diverse målgrupper. Vi rekommenderar starkt att ni börjar med ledarna på ert företag. Om de förstår varför mångfald är så viktigt och relevant, kommer de att kunna kommunicera detta till resten av arbetsplatsen. På följande sidor kommer du att hitta fyra olika upplägg anpassat till både ledare och till de anställda.

2.3.1. Endagsworkshop om Diversity Management för ledare

Författare: Hans Jablonski, Gruppstorlek: 20 - 60 deltagare

Mål: Medvetenhet bland ledare om mångfald

Målgrupp: ledare

| Tid | Vad? | Hur? | Anmärkningar |
|-------------|---|---|----------------------------|
| 10.00 | Välkomna | Välkomnar delegaterna och förklarar målen och upplägg | |
| 10.15 | Uppvärmning | En första introduktion till Diversity Management | |
| 10.40 | Input Trend & Definition, Diskussion | Definition av Diversity Management - Europeisk situation (data och fakta), Kort presentation och deltagardiskussion | |
| 11.10 | Landsinsats | Tittar på det egna landets situation och trender | |
| 11.45 | Grupparbete | – Diskussion i små grupper: relevans för egna företaget - Frågestund | |
| 12.00 | Företagsfall | Lokala företagsfall som ett svar på trenden, relaterad till egna landets och företags sammanhang: Diskussion i små grupper | |
| 12.30 | Företagsfall | Presentation av gruppresultaten: Fullständigt? | |
| 12.45 | <i>Lunch</i> | | |
| 13.45 | Att förstå DM | Demografiska utvecklingar och deras inflytande på samarbete: övning | |
| 14.25 | Framgångsrik DM input | Input: Förklara och diskutera | |
| 14.45 | Nätverkande och stöd | Input och diskussion i små grupper – hur nätverkar man kring DM? Presentation | Företagsspecifikt material |
| 15.30 | <i>Paus</i> | | |
| 15.45 | Applicera på den egna situationen i företaget | Delegaterna diskuterar vad de som ledare kan och kommer att göra på företagsnivån för att stödja Diversity och nästföljande steg. | |
| 16.30-17.00 | Utvärdering Hej då | | |

2.3.2. Informationsworkshop för personalstyrkan kring Diversity Management

Författare: Badru Amershi

Gruppstorlek: 20 - 60 deltagare

Mål: Att öka medvetenheten om mångfald i personalstyrkan

| Tid | Vad? | Hur? | Anmärkningar |
|-------|---|--|----------------------|
| 10:00 | Välkomna | Välkomnar delegaterna och förklarar målen och upplägg | Arbeta i små grupper |
| 10:15 | Uppvärmning | En första introduktion till Diversity Management | |
| 11:00 | Input/ Förståelse | <u>Presentation:</u> Definition av Diversity Management, följt av en kort frågestund från deltagarna | |
| 11:20 | Input: Betydelse för företaget | Fokusera på den lokala (landets) situation och trender. Europeisk situation - data och fakta Kort presentation och deltagardiskussion | |
| 11:40 | Business Case | Förklara och diskutera det lokala företagsfallet som ett svar på trenden i föregående övning; koncentrera er på vad det innebär för de anställda överlag. | |
| 12:00 | Betydelsen för ditt eget företag | Överför till det egna landet och företaget. Diskutera i små grupper – deltagare delar in sig i grupper av tre och diskuterar följande frågor: <ul style="list-style-type: none"> - Vad ser jag som viktigt för vårt företag gällande mångfald? - Vad blir konsekvenserna om vi inte tar några åtgärder? (se till att deltagarna skriver ner de tre viktigaste punkterna för varje fråga.) Presentation: för alla | |
| 12:45 | <i>Lunch</i> | | |
| 13:45 | Krav och förutsättningar för en framgångsrik DM | Input: Förklara och diskutera förutsättningarna för Diversity Management (fokusera på villkor för de anställda) | |
| 14:15 | Kunskap om nätverkande och stöd | Diskutera i små grupper/presentation. Gör deltagare medvetna om material, information och stöd de kan använda sig av i framtiden | |
| 15:00 | <i>Paus</i> | | |
| 15:15 | Överför till egen situation i företaget och nästföljande steg | Deltagare bör diskutera vad de kan, och kommer att göra på företagsnivå som anställda för att uppmuntra mångfald. Låt deltagarna diskutera i grupp och komma med förslag | |

| | | | |
|---------------|------------------------------------|---|--|
| 16 :00 | Nästa steg | Få åtaganden från deltagarna vad de personligen ämnar göra för att stödja mångfald på deras företag och specifika målgrupper. a) Grupparbete: grupper av 3 till 5 personer ska skriva ner sina steg (max 4 st) b) Presentationer: be några utvalda grupper att förklara de olika stegen. Resten av gruppernas resultat ska finnas synligt för alla | |
| 16.30 - 17.00 | Utvärdering Slut på Workshop | Få feedback från alla deltagare kring workshopen | |

2.3.3. Strategisk storgruppssevent: Diversity Management

Författare: Marion Keil, gruppstorlek: 80 till 300 personer

Mål: Alla i företaget ska bli varse om företagets framtida utmaningar, veta vilket syfte som DM uppfyller och förverkliga företagets strategiska implikationer.

Målgrupp: blandad sammansättning av anställda från olika avdelningar, i olika åldrar, och i olika positioner, sittandes i grupper av 10

Längd: 1 dag

| Tid | Vad? | Hur? | Anmärkningar |
|-------|----------------------------------|---|---|
| 9.00 | Uppstart | Välkomna, dagens mål och schema | Ledningschefer/ utbildare |
| 9.20 | Uppvärmning | - Arbeta i små grupper: introduktion till varandra; vem är jag, var kommer jag ifrån, vad gör mig unik och annorlunda från andra på företaget? - Kort reaktion och presentation av: vad gör oss unika? | Övningar ges på over-head Utbildare |
| 10.00 | Input om förståelsen av DM | - Presentation av övergripande utmaningar på marknaden och i samhället: demografi, förändrade kundbehov, kundprofilerna förändras etc. 20 minuter - Små grupper: Vad förstod vi, vilka andra utmaningar finns? - Öppna plenara förslag att lägga till på listan | Ledningschefer Utbildare |
| 10.40 | <i>Paus</i> | | |
| 11.00 | Input DM | Input: Vad är mångfald? Varför är det viktigt? Vår Diversity Management strategi som svar på utmaningar. | Ledningschefer |

| | | | |
|-------|------------------------|---|--|
| | | Små grupper: vilken är min reaktion på detta? Kort reaktion från utbildarna | |
| 12.00 | Öva på mångfald | Läser historien "Giraffen och Elefanten" – bilder visas samtidigt Arbeta i små grupper: Vad är det underliggande budskapet i historien? Hur ser du likheter till din egen arbetsmiljö? Vilket budskap tar du till dig från historien? 30 minuter. Talk show: 2 tomma stolar, 2 chefer och en utbildare diskuterar historien och slutsatser – folk från 'golvet' deltar | Utbildare |
| 13.00 | <i>Lunch</i> | | |
| 14.00 | Övning: Mångfalds Pris | Arbeta i små grupper: Hur kommer ditt företag att ha förändrats om fem år gällande mångfald – har vi vunnit det Europeiska Mångfalds Priset? Resultat på tavlan Marknadspresentation eller kreativa presentationer | Redovisa resultat– om gruppen är större än 60, marknadspresentation och gå omkring. Om 60 st; varje grupp skapar små kreativa uppträdanden som sedan presenteras |
| 15.30 | <i>Paus</i> | | |
| 15.45 | VD-reaktion | Utbildarna intervjuar alla VDar + toppledningen om resultat på föregående övning och frågor efter reella nästa steg baserade på resultaten. Gillande från toppledningen. Idealt: Toppledningen tillkännager starten för en styrningskommitté för Diversity Management. | Diversity Management Förändrings-cirkel |
| 16.05 | Utvärdering | Alla deltagare rankar, på en skala från 0 till 100, hur nöjd man känner sig med dagen – vissa deltagare blir ombedda att beskriva hur de har upplevt det. | |
| 16.20 | Avslutning | Utbildare och ledningschefer avslutar officiellt eventet. | |

Stycke 3 – Ytterligare Information

3.1. Föreslagen läsning kring Diversity and Diversity Management

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

Viktig bakgrundsinformation gällande sociologisk organisering och förändring, en introduktion till Diversity Management som en disciplin.

Bentley, Trevor / Clayton, Susan (1998) *Profiting from Diversity*, Gower Publ, ISBN 0 566 07931 3. Författarna är från Storbritanien och fokuserar inte på målgrupper utan på mind-set kring mångfald.

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; Utomordentlig överblick av DM i europeiska företag!

Gardenswartz & Rowe, Patricia Digh, Martin Bennet, (2003) *The Global Diversity Desk Reference, Managing an International Workforce*, Pfeiffer ISBN 0-7879-6773-4;

Utvidgar synen från ett nationellt till ett globalt perspektiv på mångfaldsorganisering och behandlar de mångfaldsproblem som företag måste ta itu med.

Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita. (1998) *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide* (Revised Edition). New York, et.al.: McGraw- Hill;

Utmärkt resursbok, precis som i förorden, ”en komplett referens- och planeringsguide”. Författarna leder workshops regelbundet. Om du är intresserad, kontakta Angelika Plett (E-post: Plett@mitteconsult.com).

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

Klassikern för vårdsektorn!

Gentile, Mary C. (ed) (1994) *Differences That Work: Organizational Excellence through Diversity*. Boston, MA: A Harvard Business Review Book

En artikelsamling från *the Harvard Business Review* från 1980-talet och tidigt 90tal. Syftet är att gå in på djupet på vissa frågor. Förordet är skrivet av 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;

En steg-för-steg approach gällande implementeringen av mångfald i organisationer.

Harvard Business Review on Managing Diversity (2001) *Harvard Business School Press*; Intressant överblick av olika aspekter av mångfald.

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.

En väldigt informativ läsning med användbara frågeformulär och checklistor kring diversity managementverktyg.

Loden, Marilyn (1996). *Implementing Diversity*. New York, et.al. McGraw-Hill
Detta är ett ärligt, praktiskt verk med intressant tips och misstag som man ska vara uppmärksam på. En väldigt praktisk handbok.

Lambert, Jonamay and Myers, Selma (1994). *50 Activities for Diversity Training*. Amherst, MA: Human Resources Development Press
Väldigt bra samling av workshop aktiviteter.

O'Mara, Julie (1994) *Diversity – Activities and Training Designs*, Amsterdam, et.al.: Pfeiffer & Company.
En annan bra samling av workshop aktiviteter.

Rasmussen, Tina (1996). *The ASTD Trainer's Sourcebook: Diversity*. New York, et.al.: McGraw-Hill
Användbar källbok med workshop- och övningsbeskrivningar.

Thomas, David and Ely, Robin (1996): "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity", *Harvard Business Review*, pp. 9-10
Utmärkt artikel om Diversity Managements utveckling.

Thomas, R. Roosevelt. (1991) *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*. New York: American Management Association
Detta verk, publicerat 1991, är en bra analys av begränsningarna av lika möjligheter i USA på 80-talet.

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, et.al.: American Management Association
Utmärkt introduktion till DM, berättad som en enkel saga om en giraff och en elefant.

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, et.al.: American Management Association.
För de som vill ha uppslag och idéer om lika möjligheter och mångfaldsledning från tidigt 80-tal fram till idag är detta en självklar läsning. Efter urskiljliga beskrivningar och analys av den problematiska delen av DM, visar Thomas alltmer förfining och pragmatism när han beskriver möjliga kreativa inriktningar för DMs framtid i organisationskulturen.

EUROPEISKA KOMMISSIONEN

- Hemsida till anti-diskrimineringsenheten DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities of the European Commission:
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/index_en.htm
- EUs informationskampanj "For Diversity. Against Discrimination":
www.stop-discrimination.info
- Europeiska Kommissionens publikationer om anti-diskriminering och mångfald:
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/public/pubst_en.htm
- Studier i metod och indikatorer för att mäta kostnadseffektiviteten av mångfaldspolicies i företag (oktober 2003)
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/arc/stud/cbfullrep_en.pdf
- Affärsfallet för mångfald, good practices på arbetsplatsen (november 2005):
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/stud/busicase_en.pdf
- Denna webbsida riktar sig till unga
http://europa.eu/youth/news/index_3034_en.html

EUs SOCIALA SAMMARBETSPARTNERS

- European Association of Craft, Small and Medium Sized Enterprises (UEAPME)
www.ueapme.org
- Business Europe
www.buinesseurope.eu
- European Trade Union Confederation
www.etuc.org
- CEEP
www.ceep.org

ANDRA INTERESSANTA WEBBSIDOR

- Denna webbsidas fokus ligger på dialogen kring handikapp
<http://www.socialdialogue.net/en/index.jsp>
- Lokala regeringar runt om i Europa
<http://www.lgib.gov.uk/index.html>
- Studie i mångfaldsimplicering i europeiska telekommunikationsföretag
<http://www.etno.eu/>
- Kollektivt socialt ansvar (CSR): 'Network Europe'
www.csreurope.org
- Informativ webbsida om Diversity Management som en del av 'EU Leonardo Project'
http://www.diversityatwork.net/EN/en_index.htm
- Intressant webbsida och nyhetsbrev om Diversity Management i Europa
<http://www.idm-diversity.org>

Denna lista är sorterad efter land. Varje europeiskt land kan sätta ihop sin egen lista och/eller lägga till i denna.

Österrike:

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>

Frankrike:

<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>

Grekland:

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

<http://www.vfa.gr>

Ungern:

http://www.ilo.org/public/english/employment/gems/eoo/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>

Nederländerna:

<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>

Rumänien:

<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.cncd.org.ro/)

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

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

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

Slovakien:

<http://www.ark.sk>

Slovenien:

<http://www.humus.si>

Spanien:

<http://www.iegd.org>

Sverige:

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

Turkiet:

<http://www.ferhanalesi.com>

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

ARTIKLAR

www.interculturalpress.com

www.diversityjournal.com

www.diversityonline.com

www.hrpress-diversity.com

www.diversityinc.com