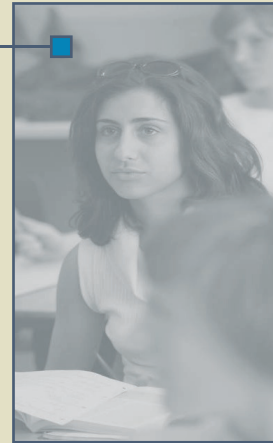


# Mangfoldighed i amterne

## Manual



# Forord

Amtsrådsforeningen og Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte (KTO) finder det vigtigt, at mangfoldighed kommer på dagsordenen på amternes arbejdspladser. Ved mangfoldighed forstås, at mennesker er forskellige, både i køn, alder, etnicitet, uddannelse og personlighed mv. En mangfoldig personalesammensætning er et aktiv, som kan bidrage positivt til opgaveløsningen. I denne sammenhæng fokuseres på at få flere nydanskere ind på de amtslige arbejdspladser.

I samarbejde med Foreningen til integration af nydanskere på arbejdsmarkedet har Amtsrådsforeningen og KTO derfor udviklet en præsentationspakke. Hensigten med pakken er at motivere, inspirere og fremme dialogen og samarbejdet om mangfoldighed på amtslige arbejdspladser. Pakken kan anvendes som inspirationsmateriale ved f.eks. temadage, MED-udvalgsmøder m.v..

Præsentationspakken består af tre elementer. For det første en power-point præsentation, hvor dias kombineret med interviews giver en introduktion til mangfoldighed. For det andet en debatmanual med forklaringer og bemærkninger til de enkelte dias i power-point præsentationen. Og for det tredje et evalueringsskema som kan benyttes fremadrettet til at gøre præsentationen bedre med udgangspunkt i tilhørernes besvarelser.

Diasene kan også udskrives som overheads, ligesom interviewene vil være tilgængelige på en video.

Det er vores håb, at materialet vil blive brugt i kombination med amtets egne erfaringer og vil åbne/holde gang i en dialog, der kan lette nydanskernes vej mod amtslig ansættelse

## Dias nr. 1: Velkommen



### Formålet med dias:

En god start er den halve succes!

Når du skal holde dit oplæg, er det vigtigt at komme godt i gang. Derfor er det en god ide, at du kommer i god tid og prøver fremviseren og præsentationen igennem, inden tilhørerne kommer.

Når du har testet, at alt er som det skal være, sætter du atter fremviseren i gang, og lader billede 1 stå. På den måde er du sikker på ikke at få ubehagelige overraskelser med teknologien. Det virker samtidigt overbevisende, og det første indtryk er vigtigt.

Inden du klikker dig videre til dias nr. 2, er der et par indledende kommentarer, som du bør medtage:

- Det er væsentligt, at du præsenterer dig selv. Hvad hedder du, hvad laver du på arbejdet, hvorfor er det dig, som viser diasene? Præsentationen af dig selv må max. tage et minut.
- Du bør sige, om du ønsker eventuelle spørgsmål samlet til en efterfølgende debat, eller om du vil have dem stillet løbende, som de opstår.
- Det er en fordel, hvis tilhørerne ved, at de efterfølgende kan få diasene - enten via mail eller på kopi - således at de ikke skal bruge tid på at tage noter.
- Endelig er det godt at huske at sige tak for indbydelsen til den person, der har stået for arrangementet.

### Uddybende kommentarer:

Har du personlige erfaringer vedrørende integration fra dit arbejds- eller fritids liv, kan det være fint at fremhæve dem. Din entusiasme samt dine hverdags erfaringer er med til at give oplægget liv. Tilhørerne

må dog ikke få indtryk af, at det er et must at være ildsjæl for at se integrationen som en god idé. Hav derfor hele tiden fokus på fakta, men brug din egen entusiasme til at formidle dem med.

### Forbehold:

Brug ikke for meget tid på at præsentere dig selv.

## Dias nr. 2: Vi vil gerne...



### Formålet med dias:

At afklare formålet med dit oplæg

Det skaber en god ramme om oplægget, hvis du begynder med at fortælle, hvad du håber at få ud af jeres møde. Derfor bør du begynde med et par indledende bemærkninger om, hvad dit oplæg skal inspirere til. Målet er, at tilhørerne med det samme ved med hvilket mål for øje, de sidder der, samt med det samme ved, at det også kræver noget af dem.

Du bør lade et par ord falde om hver af de tre punkter. Først vil du sætte mangfoldighed på dagsordenen, derefter tale om holdninger og endelig forholde sig til konkrete skridt, nemlig ansættelse. Du må gerne læse de enkelte linjer op, eller i hvert fald lade dem stå et øjeblik, så dine tilhørere får en chance for at forholde sig til indholdet.

### Uddybende kommentarer:

Da du stadig ikke har præsenteret noget materiale endnu, er der ikke lagt op til drøftelse. Det er at betragte som serviceinformation, forklaringen om, hvorfor mangfoldighed er vigtigt, kommer senere.

### Forbehold:

Skulle der opstå spørgsmål, så bed høfligt men bestemt om mulighed for at uddybe dine argumenter i de kommende dias.

### Dias nr. 3: Dagsorden



#### Formålet med dias:

En præsentation af de hovedpunkter, du har tænkt dig at gennemgå.

Denne dagsorden har ligesom dias 2 det formål at skabe ramme, tryghed og ro om oplægget.

Denne dias er en kort disposition for, hvilke emner du har tænkt dig at komme omkring.

Lad den stå et øjeblik, og brug et par sætninger på at uddybe, hvad de forskellige temaer indeholder. F.eks. : Under amternes indsats vil du gennemgå de nyeste tal og tiltag på området, under spørgsmålet om ansættelse vil du ved hjælp af argumenter vise, at vi skal ansætte nydanskere, fordi det er nødvendigt og ikke for at være venlige. Etc.

#### Uddybende kommentarer:

Gør opmærksom på, at det er de overordnede temaer, du vil komme ind på, samt en disposition for stoffet. Knyt evt. et par ord til, så der ikke bliver gået lige på og hårdt. Det kan dog være en god idé kort at sige, hvad der menes med ordet mangfoldighed: at mennesker er forskellige, både i køn, alder, etnicitet, uddannelse, personligheder etc. Her er mangfoldighed brugt i betydningen at få flere nydanskere ind på amtets arbejdspladser.

Det er en god idé løbende igennem oplægget at relatere til dagsordenen.

#### Forbehold:

Det er ikke nu, der skal åbnes diskussioner, så er der nogen, der opponerer imod, at mangfoldighed skulle være en god idé eller lignende, skal de tilskyndes til at huske deres spørgsmål og bringe det op igen, når I når til det punkt.

### Dias nr. 4: Fordele ved mangfoldighed?



#### Formålet med dias:

At præsentere mangfoldighed som en mulig løsning på fremtidige udfordringer.

De fleste tilhørere vil sætte ansættelse af nydanskere sammen med politisk korrekt opførsel og høflig humanisme. Det er derfor væsentligt at præsentere mangfoldighed som udtryk for et reelt behov. Vi gør ikke noget for at være flinke, men fordi vi har behov for det. Man kan sige, at mangfoldigheden skal skabes for vores egen skyld, ikke for de ledige nydanskere skyld, hvis sagen sættes på spidsen.

■ Det gør det lettere for amtslige arbejdspladser at finde nye medarbejdere i de kommende år

Det bliver sværere at rekruttere arbejdskraft i de kommende år for alle brancher grundet den demografiske udvikling. Dette vil med stor sandsynlighed ramme hårdt i den offentlige sektor herunder amterne, fordi der her ikke er samme mulighed for at trække ansøgere til med højere lønninger som i den private sektor. Da der i samme periode går rigtig mange ansatte fra amtslige arbejdspladser på pension (i hele den offentlige sektor er det en tredjedel = 250.000 mennesker, der går på pension inden for de næste fem år) må det forventes, at det bliver nødvendigt at inddrage alle tænkelige ressourcer. Samtidigt må arbejdsgiverne tænke alternativt i kvalificering og uddannelse af medarbejdere samt sikre fastholdelse af eksisterende medarbejdere.

■ Det gør det lettere at servicere det stigende antal nydanskere blandt amtets brugere

Andelen af nydanskere i Danmark er stigende. På samme måde må det forventes, at en tiltagende andel af brugerne vil være nydanskere. Disse brugere skal selvfølgelig ikke serviceres udelukkende af medarbejdere med samme etnicitet (det er væsentligt at pointere), ligesom nydanskere ikke skal ansættes med det formål at servicere nydanskere (de skal ansættes på deres almene kompetencer). Men det kan være en stor fordel for både arbejdspladser og brugere, hvis der kan

etableres en gensidig forståelse. Der er ikke realistisk at forestille sig, at det ikke vil medføre ændringer, når brugergruppen ændrer sig. Dermed ikke sagt, at alt skal laves om. Tilbudene til brugerne skal justeres løbende, og inspirationen skal hentes og sikres ved en tiltagende mangfoldighed og interesse for hinanden.

#### ■ De amtslige arbejdspladser tager ansvar for integration af etniske minoriteter på arbejdsmarkedet

Det er et faktum, at Danmark ikke på lang sigt har råd til, at en markant del af nydanskerne er på overførselsindkomster. At nedbringe ledigheden og skabe beskæftigelse til nydanskerne er en opgave, som alle må tage del i.

Det skal ligeledes understreges, at fokus på mangfoldighed ikke kun hører til ansættelse, men til hele den måde arbejdet organiseres på, måden at danne grupper, lægge vagtplaner m.m. Derfor kan arbejdsgivere og medarbejdere godt interessere sig for mangfoldighed, selv om der er ansættelsesstop eller afgang af medarbejdere. Hertil kan tilføjes, at der på nogle områder vil være mangel på arbejdskraft samtidig med, at det på andre områder vil være nødvendigt at afskedige medarbejdere.

#### ■ Sammensatte grupper er mere dynamiske

Mennesker er forskellige. Jo større forskelligheden på køn, alder, etnicitet m.m. er i en gruppe, jo mere viden vil gruppens løsning indeholde. Forskelligheden gør beslutningen langsommere og mere kompleks, men resultatet vil oftest også indeholde flere nuancer og en dybere anvendelighed.

#### Uddybende kommentarer:

Efter at have uddybet de tre punkter er det en god idé at lave en kort opsummering. Folk kan godt blive helt fortabt i de mange ord. Det klare budskab er, at der er tre væsentligste svar til, hvorfor mangfoldighed er en god idé er: Mangel på arbejdskraft, brugergruppetiltrækning- og tilpasning samt ansvar for udviklingen i samfundet

#### Forbehold:

Specielt punktet om brugergruppen kan afstedkomme både kritik og diskussion. Mange vil sige, at behandling mv. af en etnisk brugergruppe ikke forudsætter ansatte fra samme etniske gruppe, men at det er nok at have viden. Det er der flere lag i. Taler vi serviceudvikling, kommunikation, troværdighed eller service? Det er rigtigt, at man med den rigtige viden kan serviceudvikle, men man kan ikke kommunikere,

servicere eller opnå samme grad af tillid lige så godt på et andet "kulturelt sprog", som man kan på sit eget. Derfor vil etniske minoriteter have en klar fordel i omgangen med etniske brugere. Brug konkrete eksempler til at illustrere dette.

Andre vil sige, at amterne skal passe på ikke at lave et etnisk opdelt arbejdsmarked, hvor det kun er etniske minoriteter, der kan servicere etniske minoriteter. Og det er helt rigtigt. Men det vil være irrationelt ikke at udnytte de muligheder, der ligger i at have direkte "inside information" på arbejdspladsen. Det kan de danske medarbejdere lære af, så de kan blive bedre til at forstå og imødekomme de behov, der kan være blandt etniske minoriteter.

Enkelte vil måske mene, at amterne slet ikke bør tilpasse sig brugergruppens behov, men at brugergruppen skal tilpasse sig de normer, tilbud og muligheder, der er i forvejen. Fortsætter udviklingen som hidtil, hvor der kommer flere og flere private konkurrenter, også i forhold til amtslige opgaver, vil det være dårlig forretningsførelse ikke at forsøge at være attraktiv for alle borgere.

#### Dias nr. 5:

Det er svært at ændre "gode" vaner...



#### Formålet med dias:

At forklare hvorfor det faktisk er naturligt at modsætte sig ændringer i hverdagen.

De fleste har oplevet, hvorledes de, uden egentlig at ville det, har stået i opposition til forandring. Et godt billede på det er at spørge blandt tilhørerne, hvor mange der glæder sig til næste gang, de skal installere en opgradering af deres nuværende windowsprogram. Alle ved, at det er nødvendigt for også i fremtiden at kunne udveksle og køre programmer med andre kolleger og samarbejdspartnere, men de færreste føler et reelt behov i hverdagen. Derfor virker det ikke særligt "spiseligt", og skaber i de fleste tilfælde også kun frustration.

■ Det er ganske naturligt at foretrække det, vi kender og har gode erfaringer med

Hvis man træder ind på en restaurant, og er meget sulten, så vil de fleste vælge en eller flere kendte retter på menuen. De færreste ville i denne situation begynde at eksperimentere med interessante, men ukendte gastronomiske udskjelser. Når en arbejdsgiver beslutter sig for ansættelsen af en ny medarbejder, er det oftest fordi virksomheden er ”sulten”.

■ Derfor ender vi tit med at gøre, som vi plejer, og ansætte de typer af medarbejdere, vi allerede har gode erfaringer med

Det er vigtigt at understrege det ubevidste. Det handler hverken om ondskab, manglende vilje til at ansætte mangfoldigt eller lignende bevidste valg. Det er slet og ret en ureflekteret rygmarvshandling. Man kan sige, at autopiloten slår til.

■ Derfor er det ikke altid nok med en god ansøgning for at være den bedst kvalificerede

Når det sker, vil det ofte vise sig, at man kan finde gode grunde til ikke at ansætte nydanskere, seniorer eller handicappede ansøgere, uanset hvor god ansøgningen og datalisten er. Der eksisterer stadig begreber som kemi og fornemmelse. Da det ligeledes er en både vigtig og dyr beslutning at ansætte en medarbejder, kan ansvaret meget let betyde, at det kendte vægtes højere.

### Uddybende kommentarer:

Formålet med denne dias er at anskueliggøre, at vi alle kan tage fejl, at vi alle har en iboende kraft, der ønsker nemme og ukomplicerede beslutninger, samt at vi ikke er dårlige mennesker, når autopiloten slår til, uden at vi lægger mærke til det.

Hvis I skulle komme til at drøfte, hvorledes autopiloten kan tøjles, så er svaret i mange tilfælde nedskrevne politikker, strategier eller retningslinier, der sikrer at fokus rettes mod de beslutninger, der har det med at ”smutte”.

### Forbehold:

Skulle du møde kritik af beslutningen om ikke at følge ”din indskydelse” i rekrutterings- sammenhænge, kan det påpeges, at intuition og erfaring følges ad.

### Dias nr. 6:

**Vi har en mening om mangfoldighed, men sjældent den samme!**



### Formålet med dias:

At forklare, hvorfor man på en og samme arbejdsplads kan have respekt for den enkeltes holdning og alligevel kræve fælles fodslag og engagement på arbejdspladsen.

■ Alle har egne meninger i privatlivet, men på en arbejdsplads er det hensigtsmæssigt at samles om en holdning, som alle bakker op om. Integration er omfattet af lov om forbud mod forskelsbehandling på arbejdsmarkedet. Bl.a. derfor er det vigtigt, at hver enkelt arbejdsplads i amtet er opmærksom på, hvorledes man forholder sig til ligestilling både i ansættelse og i det daglige. I den blødere ende kan man sige, at det er u hensigtsmæssigt, hvis de forskellige ansvarlige på arbejdspladsen er i tvivl om arbejdspladsens engagement i og holdning til mangfoldighed. Det fører til ad hoc beslutninger og slingrekurs, der får arbejdspladsen til at fremstå ukoordineret og famlende.

Netop fordi alle har hver sin mening, er det helt centralt, at virksomheden definerer en holdning, der samler medarbejderne i en fælles tilgang. Er det nu også nødvendigt?

Prøv at finde 5 medarbejdere, der mener det samme om nedenstående spørgsmål.

■ **Uklarheder kunne f.eks. være:**

Er det rimeligt, at nydanskere skal gå anderledes klædt på arbejdspladsen?

Er det rimeligt, at alle skal holde ferie på "vores" kristne helligdage uanset religion?

Er det rimeligt, at nydanskere taler indbyrdes på deres eget sprog?

Hvis disse problemstillinger skal have fælles jævne løsninger, så kræver det en koordineret indsats.

**Uddybende kommentarer:**

Et godt modspil hertil kunne være eksemplet med fleksible rygepolitikker de enkelte afdelinger imellem. Hvorfor kan vi så ikke få lov til at have hver vores integrationspolitik?

Hertil bør lovgivningsaspektet fremhæves. Om rygning blev omfattet af en tilsvarende lovgivning, ville det ligeledes blive et skriftlig minimumsdiktat på alle arbejdspladser.

**Forbehold:**

Det skal endnu engang understreges, at de ansatte naturligvis skal have lov til at nære en hvilken som helst skepsis for mangfoldighed i privatsfæren. Det skal blot fremhæves, at arbejdspladsen kan og bør kræve en professionel optræden på arbejdspladsen efter de forskrifter, arbejdspladsen anviser.

**Dias nr. 7:**

**Har I en politik for mangfoldighed?**



**Formålet med dias:**

At gøre klart, at en politik for mangfoldighed ikke er en byrde, men en hjælp for medarbejderne.

■ **Uden en klar fælles politik er det den enkelte ansvarlige medarbejder, der kommer til at tegne arbejdspladsens holdning med sine handlinger**

Den pind siger det hele. Forestil dig billedet af en medarbejder, der deltager i ansættelsen af en ny kollega. Foran står en ansøger med eksempelvis tørklæde (den er slidt, men vi tager den en gang til for kong Hans...). At tage stilling til, hvorvidt arbejdspladsen kan acceptere dette, bør ikke være et spørgsmål, som klares lemfældigt. Hvis man tager den forkerte beslutning, risikerer arbejdspladsen pludselig at stå med en diskriminationssag på halsen. Medarbejderne bør i sådanne sammenhænge have klare retningslinier for, hvorledes virksomheden forholder sig til disse problemstillinger. Retningslinierne bør fastlægges ud fra den relevante personale strategiske viden, ikke udfra individuelle holdninger. Derfor er en politik for mangfoldighed en garanti for den enkelte medarbejder, en garanti for ikke uforvarende at udfordre virksomhedens holdninger.

■ **Alle arbejdspladser har en personalepolitik for mangfoldighed, enten en fælles – ellers en for hver medarbejder!**

Lidt pudsigt kan man hævde, at alle arbejdspladser faktisk har en politik for mangfoldighed, for medarbejderne skal nok få løst de spørgsmål, der rejser sig, uanset om arbejdspladsen har en politik eller ej. Men politikken bliver temmelig tilfældig og uigennemtænkt, hvis ikke ledelsen og medarbejdere sammen koordinerer bestræbelserne.

**Uddybende kommentarer:**

En klassiker i denne forbindelse er tanken om, at vi så også skal have politikker for folk med rødt hår, svenskere og lignende morsomheder. Fakta er, at mangfoldighed faktisk er et universal begreb, der netop som ordet siger, favner al form for forskellighed.

**Forbehold:**

En del virksomheder klarer sig uden nedskrevne strategier og politikker. Ligeledes kan det med rette hævdes, at mange af de virksomheder, der er dygtige til mangfoldighed i Danmark, ikke har konkrete politikker på området. Dertil er der at sige, at kulturer, historier og fortællinger i virksomheder kan være langt stærkere end nedskrevne ord. Men det kræver en meget stærk ledelse (eller mangel på samme) at styre via disse redskaber.



## Dias nr. 8: Klare holdninger til mangfoldighed



### Formålet med dias:

At vise, hvorledes den enkelte kan drage nytte af mangfoldighed.

■ Klare holdninger og værdier gør jeres arbejdsplads til det, I vil have den skal være. Derfor er det også jer, der skal udforme den. Dette punkt er det væsentligt at gøre noget ud af, muligheden for selv at være med til at formulere mangfoldighedsstrategien. Sikkerheden for at blive hørt vejer tungt, interessen for at være med til at sætte disse væsentlige rammer omkring krav til fremtidige kolleger samt muligheden for at tage en stillingtagen udadtil er værdifuld for mange.

Derfor skal det her mod slutningen af dit oplæg lægges op som et kernepunkt i den efterfølgende debat, at det er afgørende, at det drøftes, hvordan arbejdspladsen kunne udforme en fælles politik for mangfoldighed, som alle kunne sætte deres fingeraftryk på.

■ Klare holdninger og værdier sikrer, at den enkelte medarbejder ved hvilke retningslinier, der er aftalt for samarbejde på arbejdspladsen. Det er i samme ombæring vigtigt at se på, hvorledes det sikres, at alle medarbejdere bliver fortrolige med politikken, samt hvorledes denne spiller sammen med den daglige ledelse.

■ Klare holdninger og værdier støtter, når I rekrutterer nye medarbejdere.

En af de processer i virksomheden, hvor en mangfoldighedsstrategi spiller størst rolle, er i forbindelse med ansættelse. Derfor er koblingen mellem politik og rekruttering ekstra vigtigt at drøfte.

### Uddybende kommentarer:

Da en strategi for mangfoldighed er en meget individuel ting, indebærer dette, at indholdet, formen og anvendelsesmulighederne varierer meget fra arbejdsplads til arbejdsplads. Det individuelle præg er en styrke, og det skal understreges, at inspiration fra andres politikker

er godt, men at det er afgørende, at den enkelte arbejdsplads tager ansvar for egen politikformulering.

## Dias nr. 9: Spørgsmålene er:



### Formålet med dias:

At samle oplægget i en række centrale spørgsmål, der skaber et godt afsæt for den efterfølgende fri debat.

■ Hvilke krav stiller fremtiden til jeres arbejdsplads?

Det billede af fremtiden, som dette oplæg bygger på, både m.h.t. den demografiske udvikling, fordelene ved mangfoldighed m.m., er det overhovedet interessant for jeres arbejdsplads?

■ Hvilke kompetencer er der brug for?

Og i hvilke mængder? Kig jer om i lokalet og lav en hurtig undersøgelse af, hvor mange kommende efterlønnere og pensionister, der er til stede blandt tilhørerne. Hvad skal I kunne? Hvilke nye opgaver venter om hjørnet, og hvad vil de kræve af jer?

■ Hvad kræver det af jer?

Kan I, indenfor de rammer, I kender i dag, løse fremtidens opgaver i den ønskede kvalitet?

■ Kan I håndtere det?

■ Hvordan kommer I i gang?

### Uddybende kommentarer:

Det er ikke alle medarbejdere, der ønsker eller har lyst til at påtage sig et medansvar for strategisk personaleledelse, og det er heller ikke nødvendigt. Alligevel er det vigtigt at demonstrere sammenhængen mellem tolerance af mangfoldighed og arbejdet med at finde de rigtige kolleger i fremtiden.

### Forbehold:

Mange vil reagere på disse spørgsmål med kommentaren, at det ikke



er muligt at forudsige de konkrete forhold, der bliver virksomhedens fremtid, hvilket er korrekt. Dertil kan svares, at man er nødt til at forberede sig også på det, man kun kender konturerne af.

### **Dias nr. 10:** **Teknologisk Institut foreslog bl.a.:**



### **Formålet med dias:** **At introducere tilhørerne for de anbefalinger, som tidligere er givet.**

Teknologisk Institut udarbejdede en række forslag til, hvorledes de amtslige arbejdspladser kunne komme til at ansætte flere nydanskere og dermed få del i det potentiale, der ligger i denne gruppe ledige. Dias 5 er et udvalg af disse forslag. Det kan ligeledes pointeres, at det sidste punkt på listen bl.a. fik Amtsrådsforeningen og KTO til at få udarbejdet den præsentation, som du p.t. er i gang med.

At inddrage en undersøgelse og nævne Teknologisk institut er ligeledes en måde at retfærdiggøre interessen for mangfoldighed. Det er ikke grebet ud af den blå luft eller dårlige samvittighed. Der er undersøgt, gennemarbejdet, og en række dygtige konsulenter har konstateret, at der faktisk er en opgave, der skal løses.

### **Uddybende kommentarer:**

Rapporterne består af en statistisk undersøgelse af antallet af ansatte i amterne med anden etnisk baggrund. Herunder antallet af ledige i amterne og deres uddannelsesmæssige baggrund. Derudover består den af en interviewundersøgelse fra en række amtslige arbejdspladser. Interesserede tilhørere kan rekvirere rapporten hos Amtsrådsforeningen, eller den kan downloades fra [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk).

### **Forbehold:**

Der kan meget vel være tilhørere, der interesserer sig for, på hvilken baggrund undersøgelsens tal er blevet til. Det er væsentligt ikke at gå i detaljer omkring de enkelte forslag. Oplægget er ikke tilrettel-

agt som en gennemgang af forslagene, så det tjener ikke det store formål at diskutere enkelte elementer.

### **Dias nr. 11:** **Kan de amtslige arbejdspladser gøre en forskel?**



### **Formålet med dias:** **At demonstrere, at alle indsats betyder noget. Hvis den enkelte tilhører ikke kan se sig selv som en del af løsningsmodellen, vil oplægget sandsynligvis ikke skabe den ønskede identifikation.**

Mange menneskers naturlige reaktion på et fælles problem er at vurdere, hvorvidt den indsats, de selv kan være med til, overhovedet gavner i det samlede billede. Hvad hjælper det, at jeg køber økologisk og dyrt, hvis alle andre køber industrielle kemiprodukter? Jeg kan ikke skabe en bedre verden. Det er helt naturligt, derfor skal indsatsen sættes i perspektiv.

De 140.000 er nævnt for at demonstrere, at amtslige arbejdspladser er en central del af det danske arbejdsmarkedet.

Den 1% er tilfældigt valgt (der er ikke sat noget mål for indsatsen), blot et indeks, der viser, hvor lidt der skal til for at skabe en bevægelse. De 80.000 personer er et af de tal, regeringen har fremlagt i forbindelse med den økonomiske oversigt. Der er ved forskellige lejligheder blevet nævnt fra 60.000 til 110.000 personer.

Det er væsentligt at sætte spørgsmålstegn ved, hvorvidt der er "nogen andre" der i højere grad kunne forventes at gøre en indsats. Har alle ikke den samme chance for at gøre en forskel?

### **Uddybende kommentarer:**

Det kan være væsentligt at nævne, at både den nuværende og den forrige regering har været enige om den nære sammenhæng mellem en sund dansk økonomi og behovet for at få 50.000 til 80.000 flere

nydanskere fra overførselsindkomst over i ordinære jobs. Hverken flere maskiner eller yderligere rationaliseringer kan skabe en tilsvarende besparelse på de nationale finanser.

### **Forbehold:**

Nogle vil have svært ved at se, hvorledes disse taloplysninger er relevante i forhold til diasoverskriften. Det er derfor vigtigt at få pointeret at ved blot at ansætte 1% på en af de helt store danske arbejdspladser, kan man gøre en stor forskel. Ansætter man svarende til andelen af nydanskere i befolkningen, vil det være ca. 1400 nydanske medarbejdere i amtet. Det er da værd at tænke lidt over disse tal.

### **Dias nr. 12:**

#### **Hans Korn Rasmussen om den demografiske udvikling:**



### **Formålet med dias:**

At understøtte de tidligere dias om udviklingen med et indslag fra en ekspert, der samtidig kan levere budskabet, så det skaber billeder, de fleste vil forstå.

I indslaget sætter HKR ord på tallene og sætter samtidigt billeder på udviklingen.

Brug indslaget til at slå en knude på spørgsmålet, "hvorfor mangfoldighed?"

Fordi vi bliver nødt til det før eller siden.

### **Uddybende kommentarer:**

Kommentarerne står for sig selv, men det kan være relevant her at stille spørgsmålet, "tror I, at dette ligeledes bliver relevant på jeres arbejdsplads?". Hvis ikke dette spørgsmål imødekommes med en generel positiv stillingtagen, så kan det blive svært at skabe aktiv deltagelse videre i oplægget.

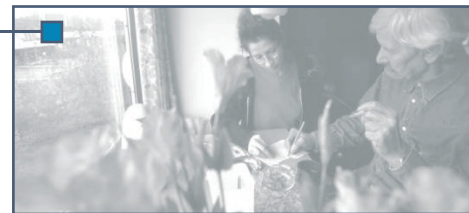
### **Forbehold:**

Det kan meget vel tænkes, at der på dette tidspunkt i oplægget vil være tilhørere, der knytter tvivl til, hvorvidt denne nødvendighed bør styre en mangfoldighed på arbejdsmarkedet såvel som multikulturaliseringen af Danmark. At vi hellere skulle klare os med den arbejdskraft, vi har, og så holde Danmark fri af besværlige udanske indvandrere.

Denne uinteressante debat (set i perspektivet af oplæggets målsætning) kan demonteres ved det faktum, at dit oplæg ikke handler om ny indvandring eller lignende, men udelukkende om en bedre udnyttelse af de nuværende danske arbejdskraftressourcer. Det er meget vigtigt at gøre dette på en elegant måde. Formålet er ikke at foretrække en holdning til mangfoldighed frem for en anden.

### **Dias nr. 13:**

#### **Vejen frem er at...**



### **Formålet med dias:**

At liste de ønsker, vi bør have for fremtiden.

De dias, du har været igennem på nuværende tidspunkt, skaber et samlet billede af, at noget bør ændres. Både den nuværende regering, den foregående regering såvel som demografer og øvrige samfundsinstitutioner er enige om, at fremtiden for den danske velfærd hviler på vores evne til at få flere ind på arbejdsmarkedet, og færre inaktive på overførselsindkomster.

Den største gruppe er i denne sammenhæng nydanskerne. For hver person, der flyttes fra ledighed til beskæftigelse, styrkes den danske nationaløkonomi. Hvis den nuværende velfærd skal bevares, skal 85.000 til 100.000 i beskæftigelse. Derfor er det et must for en stabil økonomisk udvikling at:

#### **■ Flere nydanskere kommer i arbejde**

Dette faktum vil alle kunne tilslutte sig. Problemerne og de forskellige opfattelser opstår som regel først, når man begynder at drøfte, hvordan og under hvilke forhold. Rækken af konkrete barrierer, der gør det svært at få nydanskere i arbejde, er lang. Vi ser på en del af dem

lige om lidt. Uanset, hvordan vi end vender og drejer tingene, kommer vi ikke uden om, at det først og fremmest gælder om, at danskeren og nydanskerne bliver lidt klogere på hinanden. Der vil både gavne integrationen på arbejdspladsen, og højst sandsynligt også det sociale samvær.

#### ■ At danskere og nydanskere lærer hinanden at kende på arbejdspladsen

Det er en væsentlig målsætning i bestræbelserne for at opnå bedre integration. Kun ca. hver tiende dansker kender en nydansker personligt. Så der er næsten tale om adskilte verdner. Det er ikke godt. Hverken for forståelse, velvilje, udvikling m.m. Arbejdsmarkedet er den bedste måde at bygge bro mellem de forskellige verdner.

#### ■ At vi får plads til forskellige måder at leve og arbejde på i Danmark

Det er vigtigt, at denne "pind" ikke bliver misforstået. Alle borgere i Danmark skal fungere indenfor de rammer, som vores lovgivning opstiller for den enkelte, men derudover er der stadig et meget stort råderum at disponere over. Vi har alle forskellige behov, der ændrer sig i takt med vores udvikling. Eksempler med at f.eks. unge forældre har andre behov på arbejdspladsen end seniorerne.

Det er fleksibiliteten overfor disse ændringer, der sigtes imod med punktet. At både samfundet, arbejdspladsen og fritidssfæren indrettes således, at alle, unge, seniorer, handicappede og nydanskere har mulighed for at deltage. Hvis alle skal deltage, er det at foretrække at indrette arbejdspladsen og arbejdsdagen mere fleksibelt i stedet for at ansatte medarbejdere, der er ens.

#### ■ At de penge, der i dag går til sociale ydelser, i fremtiden kan bruges til forbedringer af velfærden

Der stilles løbende større krav til effektivitet og kvalitet i velfærds-samfundet. Fremtiden byder på en lang række personalekrævende opgaver herunder flere ældre, der lever længere end nogensinde før. Ligeledes står Danmark overfor en række udfordringer af velfærdens finansieringsgrundlag, og der kan føjes en hel del til. Faktum er, at vi til fulde får brug for hver en krone, hvis vi fremover skal levere velfærd og service. Herunder pension til mere end 500.000 flere end i dag.

#### Uddybende kommentarer:

Hvis du sporer modstand mod tankerne om fremtidig familiesammenføring eller yderligere indvandring til Danmark, så kan man for så vidt nøjes med at fastholde fokus på den gruppe af ledige nydanskere, vi allerede har i Danmark. Principielt ligger der alene i denne udfordring

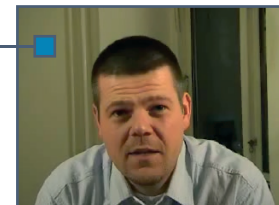
rigelig motivation i at skabe skattebetalende medarbejdere ud af de ledige på overførselsindkomst.

#### Forbehold:

Plads til nydanskere på arbejdspladsen kan godt skabe spørgsmål og efterfølgende debat. Billedligt talt vil nogen måske se dette som, at arbejdspladsen skal til at ændre "alt muligt", f.eks. fordi en muslim ansættes. Et eksempel kunne være, at arbejdspladsen ikke lægger større frokoster eller lignende i Ramadan perioden – hvis man vil have, at alle deltager. Tag hensyn til hinandens valg i den udstrækning, alle kan vinde ved det.

#### Dias nr. 14:

#### Barriererne på arbejdsmarkedet - v. Torben Møller-Hansen



#### Formålet med dias:

En kommentar til, hvorfor det er svært for nydanskere at få fodfæste på arbejdsmarkedet.

Formålet med indslaget er at synliggøre, at de barrierer, der gør det svært for nydanskere at få fodfæste på det danske arbejdsmarked, er et komplekst sammenspil af flere elementer. Indslaget viser, hvordan vi alle både nydanskerne, danskerne, arbejdsmarkedet og samfundets organisation er en del af barriererne og en del af løsningerne. Vi spiller alle aktive roller i de blokeringer, der skaber den store ledighed, og vi bærer alle en nødvendig del af løsningen. På de efterfølgende dias har du lejlighed til at drøfte de enkelte elementer mere i detaljer.

#### Uddybende kommentarer:

Foreningen Nydansker er en hel unik forening, fordi den er blevet startet af virksomheder, der ønskede at blive bedre til det med integration og mangfoldighed. Det er således ikke et statsligt eller offentligt initiativ. Men et hold af Danmarks mest fremsynede virksomheder, der gik sammen for i fællesskab at blive bedre til at åbne deres arbejdspladser for nydanskere. Det, at virksomheder går sammen, viser, at integration eller ikke-integration ikke er et spørgsmål om de gode viljer,

men et spørgsmål om i sidste ende at have overskud på bundlinien.

I dag består Foreningen Nydansker af 165 virksomheder. Amdrårdsforeningen, Århus Amt og Nordjyllands Amt er alle medlemmer af Foreningen Nydansker.

Dette dias kan udelades, hvis tiden er knap.

## Dias nr. 15:

### Barrierer hos nydanskerne og danskerne



### Formålet med dias:

Hvilke problemer skaber vi for os selv og hinanden?

I det store hele er der ikke forskel på systemer og mennesker. Rammerne i samfundet og på arbejdspladsen er lavet af mennesker, også selv om det af og til omtales, som var det systemer, der besad egen vilje og magt over mennesker. Alligevel er der relativt stor forskel på de barrierer, der opstår, når folk handler henholdsvis sammen og hver for sig. Denne dias er rettet imod de barrierer, der har individuel karakter. For nydanskerne gælder det:

#### ■ Mangel på forståelse og tilpasning til dansk arbejdslivs skrevne og uskrevne regler.

Der skal ikke herske tvivl om, at nydanskere, der ønsker at komme ind på det danske arbejdsmarked, er underlagt de samme rekrutteringsprocedurer og kompetencekrav som alle andre. Selv om det kan være en god idé for arbejdspladsen at målrette deres organisation mod mangfoldighed, fleksibilitet og nydanskere, så skal nydanskere stadig forholde sig til den praksis, der er i Danmark for ansøgninger, samtaler og samarbejde. Dertil kommer ligeledes de grundlæggende principper og rammer på arbejdspladsen.

#### ■ Utilstrækkelige sproglige evner.

Arbejdspladsen bør forholde sig til, hvilke sproglige krav, der skal stilles i forhold til en konkret stilling. Det kan ligeledes komme på tale, hvor det er muligt, at ansætte medarbejdere helt uden sproglige kompetencer. Men det vil i langt de fleste tilfælde være nødvendigt

at besidde et vist niveau af sproglig kompetence. Uden dette er det meget svært at vinde fodfæste på arbejdsmarkedet.

#### ■ Manglende økonomisk motivation.

Det kan være en barriere for den enkelte nydansker, at der ingen udsigt er til reelt at tjene penge på at gå på arbejde. Hvis eksempelvis begge ægtefæller er på kontanthjælp og den ene kommer i arbejde, skal vedkommende tjene 24.000 kr. om måneden, før det kan betale sig.

#### ■ Manglende kendskab til amtets arbejdspladser.

Det har i en lang række af tilfælde vist sig, at nydanskernes ansøgninger og interesse for erhvervslivet klumper sig sammen og rettes mod enkelte brancher. Baggrunden herfor har i flere tilfælde vist sig at være misforståelser, manglende viden og fordomme overfor arbejdspladser såvel som hele brancher. Eksemplet herpå kan være politiet. En god arbejdsplads (der godt nok ikke er amtslig), der forholder sig positivt til nydanskere, som gør en stor indsats for lige ansættelsesvilkår, og særligt fokusere på nydanskere. Alligevel er myten om hjemlandets korrupte og voldeligt anlagte ordensmagt svær at gøre kål på.

#### ■ Generel modstand mod ændringer af hverdagen.

Denne pind er der ingen grund til at uddybe nærmere. Næste dias har samme adresse

#### ■ Manglende afklaring af forholdet til mangfoldighed i Danmark.

Her er derimod en væsentlig barriere. Uanset hvor mange gode historier om integration, nydanskere i arbejde, og billeder af det positive møde mellem danskere og nydanskere, så er mediebilledet stadig samlet set overvejende negativt. Sådan har det været i mange år, og denne overvægt kombineret med den stadig skarper tone i politikernes udmeldinger har efterladt et dystert billede af den mangfoldige fremtid i Danmark. Derfor tynger denne historiske byrde også mulighederne for at gøre en målrettet indsats på amtslige arbejdspladser.

#### ■ Manglende erfaringer med nydanskere

Det man ikke kender, nærer man en sund skepsis overfor. Hvor sundt det er for Danmark, vil fremtiden vise.

### Forbehold:

Det er vigtigt, at den enkelte tilhører kan genkende sig selv i disse barrierer. Derfor må de ikke virke hverken fatale eller dæmoniske. Det er og bliver naturlige sammenhænge, som man kender fra mange andre sammenhænge.

## Dias nr. : 16

### Poul Gørup (HR-chef, Århus Kommunehospital) om konkrete erfaringer med mangfoldighed



#### Formålet med dias:

At vise, at teorien også fungerer i praksis.

Eksempler er med stor sikkerhed den bedste måde at skabe forbindelsen mellem teori, diskussion og medarbejdernes vilje. Poul Gørup giver et godt og bredt bud på, hvorfor man på Århus kommunehospital har prioriteret en aktiv indsats for mangfoldighed.

#### Uddybende kommentarer:

Gode eksempler har ofte den slagside, at de ikke skildrer den bagvedliggende udvikling og de hændelser, der gjorde indsatsen relevant. Eksemplet fra Århus kommunehospital underbygges med den spændende forhistorie, at det bl.a. var hverdagens nødvendighed, der satte indsatsen på dagsordenen. Eksemplet aktualiserer den proces som præsentationspakken lægger op til, der tager udgangspunkt i de daglige rammer, samt den langsomme udvikling, som på sigt vil gøre det nødvendigt at have rammer for, hvordan virksomheden forholder sig til mangfoldighed.

## Dias nr. 17:

### Hvordan ønsker I mangfoldighed på jeres arbejdsplads?



#### Formålet med dias:

Debat

Oplægget rundes af.

Det er væsentligt at vurdere, om I skal fortsætte direkte med debatten, eller I først skal holde en kort pause. Se på folk hvordan responsen er, inden du tager din beslutning.

## Forbehold:

Husk at lancere spørgeskemaet, så du har mulighed for efterfølgende at vurdere din præstation, eventuelt bearbejde og justere oplægget efter dine egne ønsker.

## LINKS

Nedenfor finder du en samling links til relevante sider om integration, arbejdsmarked og flygtninge og indvandrere.

## Informative hjemmesider:

Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration ([www.inm.dk](http://www.inm.dk))  
Ministeriet oplyser om den aktuelle lovgivning på integrationsområdet, puljer på integrationsområdet, statistik, projekttiltag m.m.

Danmarks Statistik ([www.dst.dk](http://www.dst.dk))  
Generelle statistiske oplysninger, muligheder for at tilslutte sig statistikbanken samt få foretaget særkørsler.

Århus Amt ([www.aaa.dk/integration](http://www.aaa.dk/integration))  
På siden søger amtet at skabe et overblik inden for området for personalegrupperne i amtet.

Dansk Flygtningehjælp ([www.flygtning.dk](http://www.flygtning.dk))  
På siden finder du oplysninger om og til flygtninge samt nyheder om publikationer og flygtningenes oprindelseslande.

Foreningen Nydansker ([www.foreningen-nydansker.dk](http://www.foreningen-nydansker.dk))  
Medlemsforeningen for virksomheder der sætter integration højt på dagsordenen. Information om mangfoldighedsledelse, nye integrationstilltag, virksomhedseksempler, adgang til jobbank kun med nydanskere ansøgere etc.

Work in Denmark ([www.workindenmark.dk](http://www.workindenmark.dk))  
Hjemmeside henvendt til nyligt ankomne nydanskere, samt arbejdsgivere der ønsker at ansætte/har ansat nydanskere. Oplyser om arbejdsforhold, boligforhold, kultur, regler etc. Hjemmesiden er på engelsk.

FINFO ([www.finfo.dk](http://www.finfo.dk))  
FINFO har på deres sider samlet en lang række vigtige oplysninger for indvandrere i Danmark, som er beskrevet på forskellige sprog. Desuden indeholder siderne en stor samling links til foreninger, myndigheder m.v., der har relevans for indvandrere og for folk der



beskæftiger sig med denne gruppe i deres daglige arbejde.

#### Samspil ([www.samspil.dk](http://www.samspil.dk))

Samspil er Danmarks ældste blad omhandlende multikulturelle og etniske spørgsmål. Bladet henvender sig til alle interesserede, herunder beslutningstagere, meningsdannere, sagsbehandlere, undervisere og andre, der professionelt eller på frivillig basis har kontakt med minoritetsgrupperne, eller vil vide mere om folk med forskellig baggrund og det samspil, der opstår mellem dem.

#### [www.nydansker.dk](http://www.nydansker.dk)

Integrationsportal med overblik over institutioner, organisationer, foreninger, publikationer, projekter etc. inden for integrationsområdet.

#### Vejledningstjenesten ([www.vejledningstjenesten.dk](http://www.vejledningstjenesten.dk))

Vidensportal på integrationsområdet der hører under formidlingscenteret i Århus. Information om nye metoder og udviklingstendenser inden for den virksomhedsrettede integration.

## Handlingsorienterede hjemmesider:

#### Jobsamtalen ([www.jobsamtalen.dk](http://www.jobsamtalen.dk))

Hjemmeside om jobsamtalens svære kunst med særligt henblik på nydanskere og arbejdsgivere der ansætter nydanskere. Information, eksempler, test, gode råd samt link til jobdatabaser kun for nydanskere. Hjemmesiden er udarbejdet af Foreningen Nydansker og Nævnet for Etnisk Ligestilling

#### Erfaringsdatabasen ([www.erfaringsdatabasen.dk](http://www.erfaringsdatabasen.dk))

Database oprettet på initiativ fra integrationsministeriet med det formål at synliggøre de mange kommunale erfaringer på integrationsområdet. CVUU ([www.cvuu.dk](http://www.cvuu.dk))

Center for Vurdering af Udenlandske Uddannelser administrerer vurderingen af udenlandske uddannelser for mellemlange og lange uddannelser.

#### Etniske minoriteter på arbejdsmarkedet ([www.jobintegration.dk](http://www.jobintegration.dk))

Værktøjskasse for virksomheder, der ønsker at forbedre integrationen af nydanskere. Eksempler fra 6 virksomheder samt gode råd og anvisninger i forhold til f.eks. udarbejdelse af personalepolitik, rekrutteringsstrategier, samarbejde m.m.

#### Unge i Jobtræning ([www.uj.dk](http://www.uj.dk))

Hjemmesiden er oprettet som en del af en større kampagne, der blev til for at gøre virksomheder opmærksomme på mulighederne for at ansætte "utilpassede" unge. På [uj.dk](http://uj.dk) finder man opskriften på, hvordan ansættelsen kan blive en succes, og på hvordan man finder forskellige former for hjælp og støtte. På

hjemmesiden finder man også erfaringer med ansættelse af nydanskere.

#### Etnisk konsulenttjeneste i Viborg amt ([www.etnisk-konsulenttjeneste.dk](http://www.etnisk-konsulenttjeneste.dk))

Læs her om projektet "Etnisk konsulenttjeneste", der har til opgave at fremme indslusning, uddannelse og efteruddannelse af flygtninge og indvandrere, samt være tovholder for brobyggerordningen i Viborg amt.

#### Giv plads ([www.givplads.dk](http://www.givplads.dk))

Hjemmeside oprettet i forbindelse med Giv Plads kampagnen, et projekt om større rummelighed på arbejdspladserne. Overblik over de forskellige tilskudsordninger der findes under det rummelige arbejdsmarked, samt kontaktperson til samtlige kommuner i Danmark.

#### European Business Network for Social Cohesion ([www.ebnsc.org](http://www.ebnsc.org))

På netværkets hjemmeside kan du læse om forskellige europæiske tiltag i.f.m. virksomhedernes sociale ansvar, om relevante publikationer, arrangementer og om netværkets medlemmer.

#### Nydansker CV-Indexet ([www.job-index.dk/nydansker](http://www.job-index.dk/nydansker))

CV-bank kun for nydanskere med ca. 600 aktive CV'er med bred kompetenceudbud. Oprettet af Foreningen Nydansker og Job-index.

#### Omarjob ([www.omarjob.nu](http://www.omarjob.nu))

Jobbank for højtuddannede nydanskere. Særligt inden for naturvidenskab, IT og medicinalindustrien.

## Baggrundslitteratur

**Akademikere for etnisk ligestilling:** Status over etnisk ligestilling på arbejdsmarkedet, boligområdet, håndhævelse af lovgivningen. (DK 2000)

**AKF og CIM:** Uddannelse og arbejde for andengenerationsindvandrere (DK 2001)

**Amtsrådsforeningen og KTO:** Etnisk ligestilling i amterne. En undersøgelse af muligheder og barrierer for etnisk ligestilling på amtslige arbejdspladser.(2001)

**Amtsrådsforeningen:** Sæt dagsordenen for rekruttering af nydanskere i amterne.(2003)

**Arbejdsmarkedsrådet for Storkøbenhavn:** Etniske minoriteter på det storkøbenhavnske arbejdsmarked. Arbejdsmarkedsredegørelse 2, AF-Storkøbenhavn (DK 1999)

**Arbejdsmarkedsstyrelsen:** Flaskehalse på det danske arbejdsmarked 1999.

Udarbejdet af PLS Consult og udgivet af Arbejdsmarkedsstyrelsen (DK 2000)

**Arbejdsministeriet:** Rapport fra Partsudvalget om integration - om integration af indvandrere og flygtninge på arbejdsmarkedet (DK 2000)

**Arbejdsministeriet:** Handlingsplan om etnisk ligestilling (DK 2000)

**Arbejdsministeriet:** Vejledning om forbud mod forskelsbehandling på arbejds-

markedet mv. (DK 2000)

**Arbejdsministeriet:** Redegørelse om etnisk ligestilling og integration på arbejdsmarkedet. (DK 1999)

**Arbejdsministeriet m.fl.:** Udviklingstendenser på det offentlige arbejdsmarked. I serien Arbejdsmarkedsemmner (DK 1999)

**Arbejdsministeriet:** Etnisk diskrimination på arbejdsmarkedet. Arbejdsministerens redegørelse til Folketinget (DK 1997)

**Bruun, Inger:** Etnisk ligestilling og integration af etniske mindretal i Århus. Nævnet for Etnisk Ligestilling (DK 1996)

**Csonka, Agi:** Når virksomheder rekrutterer. Socialforskningsinstituttet (1995)

**Dansk Arbejdsgiverforening:** Stor forskel på indvandrernes ledighed. I Arbejdsmarkedspolitisk Agenda, 16. marts/2000 (DK 2000)

**Dansk Arbejdsgiverforening:** Det lokale integrationsarbejde. (DK 2000)

**Egeblad, Charlotte:** De kommunale indsats på ældreområdet for etniske minoriteter. Nævnet for Etnisk ligestilling. (DK 1996)

**Fagbladet:** Når sproget spænder ben. Tema om integration, 1999:17

**Finansministeriet/Personalestyrelsen & CFU:** Revideret handlingsplan for integration af etniske minoriteter på det statslige arbejdsmarked. (DK 2001)

**Finansministeriet/Personalestyrelsen m.fl.:** Inspiration til integration af etniske minoriteter på offentlige arbejdspladser. (DK 2000)

**Finansministeriet m.fl.:** Arbejdsmarkedet og den offentlige sektor. (DK 2000).

**Finansministeriet & CFU:** Vejledning. Integration af etniske minoriteter på statens arbejdspladser. (DK 2001)

**Finansministeriet:** Etik, ansvar og værdier i den offentlige sektor. (DK 2000)

**Finansministeriet & CFU:** Etnisk ligestilling – sådan kan vi gøre på statens arbejdspladser!. Centralrådets Ligestillingsudvalg. (DK 1998)

**Forsvarskommandoen:** Nye perspektiver for en mangfoldig organisation. (DK 2000)

**Hammer, Ole & Toft, Charlotte:** Det flerkulturelle Danmark. (DK 1995)

**Hansen, Niels-Erik & Hervik, Peter (ed.) Lars Adam Rehof:** Den generende forskellighed. Danske svar på den stigende multikulturalisme (DK 1999)

**Hvenegård-Lassen, Kirsten:** Kan kulturer mødes? CRIT 2/98.

**Indenrigsministeriet:** Udlændinges integration i det danske samfund. Tænketa-ken om udfordringer for integrationsindsatsen i Danmark. (DK 2001)

**Indenrigsministeriet:** Udlændinges integration på arbejdsmarkedet. Gode erfaringer fra kommuner og virksomheder. (DK 2000)

**Indenrigsministeriet:** Udlændinge 2000. En talmæssig belysning af udlændinge i Danmark. (DK2000)

**Ipsen, Sanne & Mik-Meyer, Charlotte:** Bedre brug af flygtninge og indvandreres medbragte faglige ressourcer. Udgivet af Erhvervsministeriet (DK 1999)

**IT- og Forskningsministeriet:** Handlingsplan for etnisk ligestilling. (DK 2000)

**Jacobs, Benedikte, Lützen & Plum, Elisabeth:** Mangfoldighed som virksomhedsstrategi. På vej mod den inkluderende organisation. (DK 2001)

**Jakobsen, Vibeke:** Marginalisering og integration? Indvandrere på det danske arbejdsmarked 1980-1996. I Tidsskrift for Arbejdsliv 2000:2 (DK 2000)

**Jakobsen, Vibeke:** Uddannelse og danskuddanskaber, om uddannelse og danskuddanskabets betydning for etniske minoriteters integration i det danske samfund. AMID Working Paper Series 10/2002.

**Jensen, Iben:** Interkulturel kommunikation i komplekse samfund. Roskilde Uni-versitetsforlag 1998.

**Jensen, Iben & Hanne Løngreen:** Kultur og kommunikation – interkulturel kom-munikation i teori og praksis. Samfundslitteratur 1995.

**Jeppesen, Kirsten Just:** Etniske minoriteter – ved vi nok? (DK 1995)

**Kjeldgård, Pernille & Moes, Mette:** Kompetenceafklaring – et adgangsptegn til arbejdsmarkedet. Best Practice Rapport, (DK- 2002)

**Kjeldgård, Pernille:** Mangfoldighedsledelse – fremtidens offensive ledel-sesstrategi. Børsens Ledelseshåndbøger, marts 2002

**Kjeldgård, Pernille:** Mangfoldighedsledelse, www.leadingcapacity.dk, 2002.

**Kjeldgård, Pernille:** Ledelse af mangfoldige ressourcer – integration af nydan-skere på arbejdspladsen. Medlemsrapport Foreningen Nydanskere 2001.

**Landsorganisationen i Danmark (LO):** Arbejdsmarkedet og etnisk ligestilling. (DK 1999)

**Landsorganisationen i Danmark (LO):** Ta' teten i integrationsindsatsen. Konkrete værktøjer. (DK 2001).

**Larsen, Alex:** Etnisk diskrimination, ligestilling og integration på arbejdsmarke-det. I Tidsskrift for Arbejdsliv 2000:2 (DK 2000)

**Ledelse i dag:** Specialnummer om mangfoldighedsledelse. Nr. 37/marts 2000 (DK 2000)

**Ledernes Hovedorganisation:** Den kulturelle ledelsesudfordring. Rapport om integration og ledelse (K 2000)

**Madsen, Per Kongshøj:** Etniske minoriteter på arbejdsmarkedet - en sammen-ligning af position og integrationsindsats i fem europæiske lande. I Tidsskrift for Arbejdsliv, 2000:2 (DK 2000)

**MellemfolkeligtSamvirke:** Etnisk ligestilling – en startguide. (DK1998)

**Jensen, Bent:** Hvordan har indvandrerne det? Indvandrernes levevilkår og inte-gration på det danske arbejdsmarked. Spektrum (2002).

**Jensen, Iben:** Når den faglige identitet er national. Kulturel identitet set i forhold til Bourdieus begreber felt, kapital og habitus. I tidsskriftet Psyke og Logos, nr. 2001, Dansk Psykologisk Forlag (2001)

**Jensen, Iben:** Interkulturel kommunikation i komplekse samfund. Roskilde Uni-versitetsforlag (1998).

**Mogensen, Gunnar Viby & Matthiessen, Poul Chr.:** Integration i Danmark omkring årtusindskiftet. Indvandrernes møde med arbejdsmarkedet og velfærds-samfundet. Rockwool Fondens Forskningsenhed. Aarhus Universitetsforlag (DK 2000)

Mislykket integration? Indvandrernes møde med arbejdsmarkedet g velfærdssa-mfundet. Udgivet af Rockwool Fonden (DK 2000)

**Moghadda, Mehran:** Kvalifikationer er ikke nok. I konferencerapporten: Begreber i minoritetsdebatten. Udgivet af Nævnet for etnisk ligestilling (DK 1996)

**Mohammad, Fakhra & Laghaei, Shahin:** Den etniske dimension i arbejds-markedspolitikken. I Tidsskrift for Arbejdsliv, 2000:2 (DK 2000)

**Nakkerud, Mads B.:** Brobyggingsboka. 100 tiltak for brobygging Nord/Sør. (NO 1996)

**Neerup, Sanne, Hurtigkarl, Kristine & Petersen, Gitte Karis:** Etnisk integration på arbejdspladsen. (DK 2001)

**Nielsen, Helena Skyt:** Uddannelsesvalg og den sociale arvs betydning – med særlig fokus på efterkommere. AMID Working Paper Series 11/2002.

**Nordisk Ministerråd:** Islam och buddhism i Norden. TemaNord (SE og DK1994)

**Nordjyllands Amt:** Emmas rummelige verden (2001)

**Nævnet for etnisk ligestilling:** Praktikpladssituationen for etniske minoriteter.



(DK1996)

**Nævnet for etnisk ligestilling:** Årsberetning 2000. (DK 2000)

**Ottesen, Mai Heide:** Os og dem - gensidig tilpasning'. Socialforskningsinstituttet (DK 1993)

**Plate, Chirstin:** Sociale netværk – et sundhedsfremmende perspektiv. Forlaget Munksgård (2000)

**PLS Rambøll:** "Mellem holdning og handling – Forsøgsprojekt om integration af etniske minoriteter på arbejdsmarkedet

**Poulsen, Marius Ejby & Lange, Anita:** Indvandrere i Danmark. Udgivet af Danmarks Statistik (DK 1998)

**Preis, Ann-Belinda m.fl.:** Kan vi leve sammen? Antologi.(DK 1998)

**Rasmussen, Hans Kornø:** Dem og os. Det multi-etniske Danmark. Tiderne Skifter 2000.

**Regeringen:** Regeringens debatoplæg om det rummelige arbejdsmarked. (DK 2000)

**Rezai , Shahamak:** Indvandrerjede virksomheder. Notat udarbejdet for Akademiet for Integrationsstudier i Danmark, AMID (DK 2002)

**Rådet for EtniskeMinoriteter:** Handlingsplan og indsatsområder. (DK 2000)

**Socialministeriet:** Plads til forskellighed. Erfaringer med ansættelse af flygtninge og indvandrere år 2000. (DK 2000)

**Sultan, Khurshid:** Etnisk ligestilling og ansættelsespraksis. Udgivet af Dokumentations- og rådgivningscentret om racediskrimination. (DK 1998)

**Thomsen, Margit Helle & Moes, Mette:** Kompetencer mellem kulturalisering og mangfoldighed.

Om brugen og bedømmelsen af etniske minoriteters kompetencer og ressourcer på det danske arbejdsmarked. Akademiet for Migrationsstudier i Danmark, 2002.

**Thomsen, Margit Helle:** Fra monokultur til mangfoldighed. En undersøgelse af mangfoldighedsledelse på 10 statslige arbejdspladser i Norden". Personalestyrelsen (DK 2001)

**Thomsen, Margit Helle& Javadi, Azam:** Mellem diskrimination og mønsterbrydning – etniske minoriteter på arbejdsmarkedet. I antologien: Nyt land – nye roller. Køn i bevægelse blandt etniske minoriteter. Udgivet af Ligestillingsafdelingen, (DK 2000)

**Thomsen, Margit Helle m.fl.:** Etnisk ligestilling i kommunerne – mellem personalepolitik og integration. Kommunernes Landsforening og Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte samt Teknologisk Institut. (DK 2000)

**Thomsen, Margit Helle og Huniche, Mahad:** Etnisk ligestilling som mål - hvilke barrierer og hvilke kompetencebehov?'. I Tidsskrift for Arbejdsliv 2000:2. (DK 2000)

**Thomsen, Margit Helle m.fl.:** Med mangfoldighed som mål. En undersøgelse af muligheder og barrierer for etnisk ligestilling og integration af etniske minoriteter på statslige arbejdspladser. Finansministeriet og Teknologisk Institut. (DK 1999)

**Thomsen, Margit m.fl.** Fra faste rammer til fleksibilitet – en handlingsorienteret evaluering af den virksomhedsvendte indsats under arbejdsmarkedsreformen. Arbejdsministeriet og Teknologisk Institut (1997)

**Vedde, Eva:** Rekrutterings- og ansættelsesstrategi – døren på klem overfor mangfoldighed. [www.leadingcapacity.dk](http://www.leadingcapacity.dk), 2002.