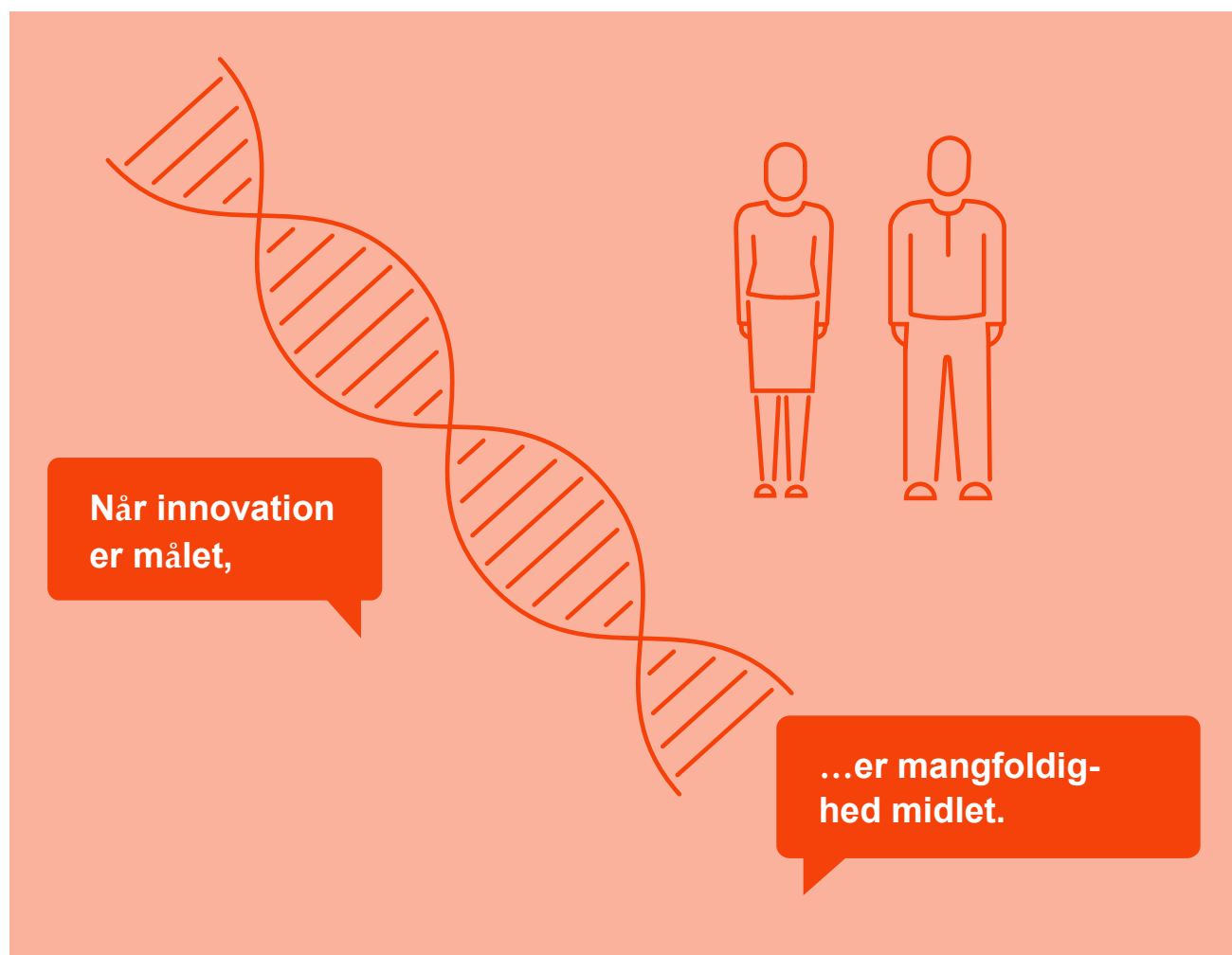


Mangfoldighed

-

Politisk udspil

- Mangfoldighed som en strategi for at opnå innovation i virksomhederne.
- Hvilke betingelser skal være opfyldt for at få en mangfoldig medarbejdersammensætning.



Målgruppe

Særligt interesserede blandt beslutningstagerne og medierne. Konklusionerne og de vigtigste overordnede pointer er samlet i et Policy Brief.

Indhold

Generelt om mangfoldighed	5
Definition af mangfoldighed.....	5
Hvorfor mangfoldighed?	5
Fakta om mangfoldighed.....	6
Hvad skal der til for, at mangfoldigheden giver øget innovation og vækst?.....	8
Mangfoldighed i forhold til køn	9
Kvinder udgør mere end halvdelen af de menneskelige ressourcer.....	9
Midler til balance mellem arbejdsliv og privatliv	10
Samme ansvar for barsel – fædre har også børn	10
Mangfoldighed blandt beslutningstagere – flere kvinder i ledelse	11
Mangfoldighed i forhold til alder	12
Ret til livslangt arbejde	12
Livsfasepolitik	13
Aldersmangfoldighed i ledelser og bestyrelser	13
Mangfoldighed i forhold til sprog og kultur	15
Ansættelse af IDA-medlemmer med andet sprog og anden kultur end dansk	15
Kompetencer/kompetenceudvikling	15
Ledelse og bestyrelser	16
Mangfoldighed i forhold til handicappede	17
Ansættelse af handicappede.....	17
Barrierer for ansættelse af handicappede.....	17
Konklusion	19

IDA MENER

- At mangfoldighed i medarbejdergruppen på alle niveauer er en styrke for både virksomheder, samfundet og den enkelte ansatte og en vigtig forudsætning for, at Danmark kan klare sig på det globale marked.
- At virksomhederne skal arbejde fokuseret på at blive i stand til at lede og få udbytte af en mangfoldig arbejdskraft, og at arbejdet med mangfoldigheden skal starte i ledelsen.
- At der skal iværksættes initiativer for at få flere lederkandidater inden for det underrepræsenterede køn og personer med anden sproglig og kulturel baggrund. Det kan fx være tilbud om ledertræning til interesserede kvinder og ansatte med anden sproglig og kulturel baggrund i virksomheden.
- At der skal større fokus på, om rammebetingelserne på arbejdsmarkedet hindrer mangfoldigheden i virksomhederne. Det, at kvinderne fx har en større brug af barselsorlov end mændene, har generelt en negativ virkning på deres karriere.

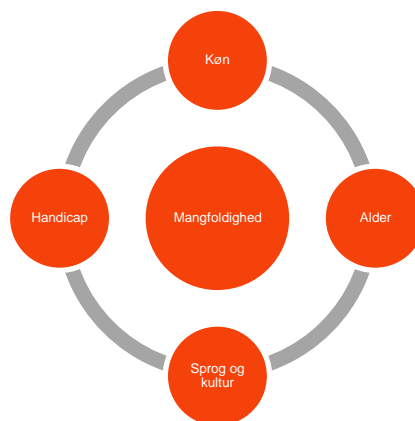
Generelt om mangfoldighed

Definition af mangfoldighed

Begrebet mangfoldighed, i forhold til en medarbejdergruppe, kan omfatte mange typer af forskelligheder. Når vi i dette udspil taler om mangfoldighed på arbejdspladsen, har vi begrænset os til parametrene

- Køn
- Alder
- Sprog og kultur
- Handicap

Uddannelse, som ofte er en parameter, når der tales om mangfoldighed, indgår ikke i dette udspil. Udgangspunktet her er medlemmernes bidrag til mangfoldigheden.



Hvorfor mangfoldighed?

Mangfoldigheden findes allerede i det omgivende samfund. Når vi går på gaden, møder vi både kvinder og mænd. De har forskellige aldre, og nogle af dem taler et andet sprog end dansk og/eller har en anden kultur end den traditionelle danske. Det er helt naturligt, at arbejdsstyrken afspejler denne mangfoldighed.

Den grundlæggende antagelse¹ i mangfoldighedsledelse er, at virksomheden styrkes og opnår en direkte økonomisk gevinst ved en mangfoldig medarbejderstab. Antagelsen om denne effekt på bundlinjen er bundet op på specielt tre argumenter:

- En mangfoldig medarbejdersammensætning skaber innovation, kreativitet og dynamik.
- Et bredere rekrutteringsgrundlag giver mulighed for at tiltrække de bedste medarbejdere.
- En medarbejdersammensætning, der afspejler kundegruppen, giver konkurrencefordele.

De tre argumenter er ikke de eneste årsager til, at virksomhederne skal søge større mangfoldighed i ansættelserne – ikke mindst inden for det tekniske og naturfaglige område. Den demografiske udvikling og den manglende interesse for teknik- og naturfag hos børn og unge betyder, at der kommer til at mangle højtuddannede med teknisk og naturvidenskabelig baggrund fremover. Der bliver brug for alle med en uddannelse på det tekniske og naturvidenskabelige område, og virksomhederne må tænke nyt og utraditionelt for at kunne rekruttere arbejdskraften.

I kampen om at tiltrække de klogeste hoveder, også fra udlandet, er det vigtigt, at virksomheden kan markedsføre sig som en international virksomhed. Det er en mangfoldig medarbejdergruppe, også i forhold til sprog og kultur, en god indikation på.

¹ Den økonomiske gevinst ved mangfoldighedsledelse, Teknologisk Institut, juni 2007

Mangfoldigheden kan derudover styrke virksomhedens image som en socialt ansvarlig virksomhed, som igen kan bruges i branding over for den politiske forbruger, der "stemmer med pengene". Mangfoldigheden kan således på flere måder være midlet til innovation og vækst i virksomheden.

Fakta om mangfoldighed

En omfattende rapport fra Styrelsen for Forskning og Innovation²⁾ taler sit klare sprog: "Virksomheder, der har en mangfoldig medarbejdersammensætning, er cirka dobbelt så innovative som andre virksomheder". Styrelsens konklusion stemmer overens med den eksisterende forskning om effekten af mangfoldighed.

I rapporten nævnes specielt mangfoldigheden på køn, etnicitet (sprog og kultur) og uddannelse som parametre, hvor virksomheder ved at forøge mangfoldigheden kan forbedre deres innovationskraft og dermed muligheden for vækst.

² Medarbejderdreven innovation og mangfoldighed - Ny viden og anbefalinger, Styrelsen for Forskning og Innovation, 6. december 2007.

Køn

- Ifølge rapporten fra Styrelsen for Forskning og Innovation udgør kvinderne kun omkring 25 % af de ansatte i den gennemsnitlige danske virksomhed i den private sektor, og i 60 % af virksomhederne er kvindernes andel endnu mindre. Beregninger foretaget af forskere fra Aalborg Universitet for Styrelsen viser, at virksomhederne kan øge deres sandsynlighed for at innovere med 110 %, hvis de øger deres andel af kvinder fra 24 til 40 %.
- Det er specielt i industrien og byggeriet, at kvindeandelen er lav, og derudover har de højteknologiske brancher, med ca. 30 % kvinder og løbende krav om fornyelse, en særlig udfordring.
- Da kun omkring 20 % af de erhvervsaktive medlemmer i IDA er kvinder, vil kønsmæssig mangfoldighed i virksomhedens ingeniørgruppe ofte være vanskeligt at opnå. Værst ser det ud for virksomheder inden for IT-, Tele- og Elektronikbranchen, hvor kun 7 % er kvinder, og bedst for Naturvidenskab og Medicin samt Energi, Forsyning og Miljø med hhv. 35 og 24 % kvinder.
- Tal fra Danmarks Statistik¹⁾ viser, at kvinderne i september 2011 udgjorde 11,6 % af bestyrelserne i de danske børsnoterede aktieselskaber. Trækkes de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer fra, er den kvindelige andel 6,49 %. På ledelsesniveau er kvindeandelen også beskeden. I 2009 var 6,5 % af topcheferne i det private erhvervsliv kvinder. På niveauet lige under topcheferne (de tværgående direktører) var 8,2 % kvinder. En større mangfoldighed på både bestyrelses- og ledelsesniveau vil både kunne give mulighed for større innovation og bidrage til, at alle ressourcer på arbejdsmarkedet anvendes.

Alder

- I rapporten fra Styrelsen for Forskning og Innovation analyseres mangfoldigheden på alder også. Analysen viser, at der allerede i dag er en rimelig mangfoldig aldersfordeling i de danske virksomheder, når det tages i betragtning, at omkring 75 % af de erhvervsaktive er mellem 25 og 55 år.
- Rapporten viser også, at en yderligere mangfoldighed i aldersfordelingen vil have en negativ effekt på innovationen. På trods heraf er der grund til at være opmærksom på, at det også fremover bliver muligt at fastholde de ældre på arbejdsmarkedet, ligesom det er afgørende, at de yngre får mulighed for at komme ind på dette. Begge dele er afgørende både af hensyn til virksomhedernes mangfoldighed og det fremtidige behov for arbejdskraft.

Etnicitet (sprog og kultur)

- I rapporten fra Styrelsen for Forskning og Innovation er der regnet på betydningen af at have ansatte med forskellige nationaliteter. Resultatet er, at en virksomhed, der ansætter udenlandske medarbejdere, øger sin sandsynlighed for at være innovativ med 30 %.
- I gennemsnit er 97 % af de ansatte i en virksomhed danske, mens 3 % har en anden nationalitet. 60 % af virksomhederne ligger under gennemsnittet. Hotel og restauration er, med 8,6 %, den branche, der har flest ansatte med anden nationalitet end dansk. Der er således et stort potentiale for at øge sandsynligheden for en bedre innovationskraft ved at ansætte flere medarbejdere med en anden nationalitet end dansk.

Hvad skal der til, for at mangfoldigheden giver øget innovation og vækst?

For at opnå merværdi skal arbejdet med mangfoldighed i virksomheden udspringe fra den øverste ledelse og forankres hele vejen ned igennem ledelseshierarkiet og i den øvrige medarbejdergruppe.

Forudsætningen for, at **mangfoldigheden kan skabe innovation**, er, at virksomheden arbejder strategisk på at udnytte de mangfoldige kompetencer og erfaringer, medarbejderne har. Det er afgørende, at ledergruppen kan praktisere mangfoldighedsledelse, så de kompetencer og evner, medarbejderne har, bliver udnyttet optimalt. Både principperne for ledelse og for personalepolitikken skal tilpasses mangfoldigheden.

Det er også afgørende

- at kulturen i **hele virksomheden rummer respekt** for de forskelligheder, der er i medarbejdergruppen
- at der er vilje til at samarbejde på tværs af disse.

På den måde kan forskellighederne bidrage til et udviklende og spændende arbejdsmiljø.

Endelig bør mangfoldigheden ikke kun findes i medarbejdergruppe. Den skal også nå **ind i bestyrelseslokalerne**. Carlsberg er et eksempel på en virksomhed, der bevidst arbejder på en større mangfoldighed i bestyrelsen. Dette handler om flere kvinder, men også om at der bør være plads til etnisk forskellighed og forskelle i uddannelses- og erhvervsbaggrund blandt medlemmerne i bestyrelsen.

Mangfoldighed i forhold til køn

Der er næsten lige mange kvinder og mænd beskæftiget i Danmark. På grund af det kønsopdelte arbejdsmarked er det ene køn alligevel ofte en minoritet inden for et fagområde. På teknologiintensive arbejdspladser, som har IDAs særlige interesser, er det typisk kvinder, der er i mindretal. I afsnit 1 fremgår det, at det er på disse virksomheder den største gevinst ved en mere mangfoldig medarbejdersammensætning kan findes.

For at opnå større køns mangfoldighed på virksomhederne er det en forudsætning, at virksomhederne tænker mindre traditionelt i rekrutteringen, og naturligvis også, at det er muligt at rekruttere medarbejdere af begge køn. For at opnå det sidste er der behov for at påvirke de unges uddannelsesvalg, så de vælger mere utraditionelt. Der er nogle betingelser, der skal være opfyldt, for at dette kan blive en realitet.

Kvinder udgør mere end halvdelen af de menneskelige ressourcer

Den generelle socialisering af piger og drenge under opvæksten – herunder forældres og læreres indflydelse – har en væsentlig betydning for den lave kvindeandel inden for ingeniørfaget.

Et studiemiljø, der er stærkt præget af et overtal af mænd, og dermed af mandlige værdier og normer – som det er tilfældet på nogle retninger inden for ingeniøruddannelserne – kan have svært ved at appellere til kvinderne. Kvinderne kan også savne rollemodeller på disse studier. Der er også studier, hvor kulturen ikke appellerer til mændene. Det bør der gøres op med, så der ikke er studier, hvor talentmassen næsten er halveret. På ingeniørstudierne er der – i lighed med mange andre studier – brug for at opbygge en ny bevidsthed om køn og kultur.

Dette fordrer et fokus på kønsfordelingen blandt undervisere på de enkelte studier, så der inden for faget er rollemodeller af begge køn, og der tages højde for, at kvinder og mænd kan have forskellig tilgang til teknologi og læring.

En mere ligelig kønsfordeling på de tekniske og naturvidenskabelige uddannelser og efterfølgende i deres fag vil være til gavn for den teknologiske og samfundsmæssige udvikling.

Kvinderne er, som nævnt tidligere, også i mindretal i virksomhedernes ledelser og bestyrelser. En del af problemet med det kønsopdelte arbejdsmarked har imidlertid også med kønsroller i hjemmet at gøre. En konsekvens af er, at 24 pct. af kvinderne og kun 17 pct. af mændene (ifølge Danmarks Statistik) havde deltidsbeskæftigelse i 2009. Kvindernes langt større anvendelse af barselsorlov i forhold til mændenes er også en hindring i forhold til kvindernes karriere.

IDA VIL

- Arbejde for, at uddannelsesinstitutioner i deres strategier for rekruttering af studerende pålægges at fokusere på det underrepræsenterede køn.
- Arbejde for, at der etableres mentorordninger på uddannelser med en meget skæv kønsfordeling for at støtte det underrepræsenterede køn.
- Arbejde for, at der på uddannelser med meget skæv kønsfordeling også lægges vægt på køn ved rekruttering af undervisere.
- Arbejde for, at studiemiljøet på de tekniske og naturvidenskabelige uddannelser indrettes, så det også appellerer til de kvindelige studerende.
- Arbejde for, at familie-/privatliv og studie-/arbejdsliv kan forenes.
- Arbejde for, at der iværksættes konkrete, midlertidige programmer til fremme af kvinder i forskningen.

De følgende to afsnit viser, hvordan man ved en ændret lov om orlov i forbindelse med barsel og konkrete familiepolitiske initiativer kan bidrage til et mindre kønsopdelt arbejdsmarked og dermed skabe grundlaget for mere mangfoldighed på virksomhederne.

Midler til balance mellem arbejdsliv og privatliv

Tempoet på mange arbejdspladser er i dag så højt, at det kan være svært for det enkelte medlem at forene arbejdsliv og privatliv.

Ikke mindst småbørnsforældre kan have svært ved at finde balancen i hverdagen. Nogle forældre løser dette ved, at den ene part går på deltid eller sætter sin karriere på standby. I praksis viser det sig, at det ofte er kvinderne, der ender med at prioritere familien frem for jobbet/karrieren. Det er et valg, som både har konsekvenser for karrieren, størrelsen af livslønnen og pensionen.

IDA VIL

- Arbejde for mulighed for (delvis) orlov til pasning af nærtstående med behov for omsorg.
- Arbejde for mere fleksible åbningstider i daginstitutionerne.
- Arbejde for en god ordning i forbindelse med skattelettelser ved istandsættelser i hjemmet.

Det er ikke kun småbørnsforældre, der kan have svært ved at finde balancen mellem arbejds- og privatliv. Behovet for omsorg til gamle og/eller syge forældre eller andre nærtstående, kan være vanskeligt at forene med et job, ligesom tidkrævende fritidsinteresser vanskeligt kan forenes med et job med varierende arbejdstider.

Samme ansvar for barsel – fædre har også børn

Faderens mulighed for at holde orlov for at passe familiens nyfødte blev for nogle år siden forbedret, således at han nu har mulighed for at dele 32 af orlovens uger med moderen. Faderen har således teoretisk muligheden for at holde lige så lang orlov som moderen, men praksis viser, at det langt fra er tilfældet.

Der kan være flere årsager til dette, f.eks. de økonomiske (faderen tjener ofte mere end moderen gør, og familien har derfor ikke råd til at lade ham tage orloven), at moderen ønsker at tage mest mulig orlov selv, eller at det ikke er velset på faderens arbejdsplads, at han tager orlov.

En indikation på, at sidstnævnte ind i mellem kan være tilfældet, er, at IDA har kørt flere sager ved domstolene for nybakte fædre, som er blevet afskediget. Dommerne har ved domsfældelsen i disse sager henholdt sig til forældede regler og praksis: At fædres orlov ikke varer mere end 14 dage, og at det ikke kan udgøre nogen belastning for virksomheden, og derfor heller ikke kan ligge til grund for afskedigelsen. IDA har således ikke fået medhold i påstanden om, at familieforsøgelsen har været (medvirkende) årsag til afskedigelsen.

Kvindernes større brug af barsel end mændenes kan uden tvivl i nogle situationer være en barriere for ansættelse af kvinder. Udsigten til at an-

IDA VIL

... arbejde for, at begge forældre stilles ens i forhold til pligt og ret til orlov *efter* barnets fødsel, således at

- begge forældre har *ret* og *pligt* til at holde 2 ugers orlov.
- 12 ugers orlov øremærkes til hver forældre
- For de to perioder med øremærket orlov gælder, at de bortfalder, hvis enten faderen eller moderen afstår fra at tage sin øremærkede orlov. Perioderne med øremærket orlov kan forældrene frit placere, som de ønsker det inden for lovgivningen.
- 20 ugers orlov, som forældrene frit kan fordele i mellem sig.
- Endelig skal forældrene frit kunne beslutte, hvornår i orlovsperioden perioden med fuld/delvis løn skal ligge.
- IDA arbejde for, at ansatte får fuld løn under barsel.

sætte en yngre kvindelig højtuddannet med teknisk og naturvidenskabelig baggrund, som med stor sandsynlighed i løbet af de kommende år vil få børn, kan virke afskrækkende på en arbejdsgiver. Store dele af det private arbejdsmarked er ganske vist dækket af en barselsudligningsfond, der giver arbejdsgiveren mulighed for at få refusion for sine udgifter til løn til personer på barsel, men kendskabet til disse fonde er ikke tilstrækkelig udbredt.

Kvindernes større brug af orlov end mændenes har tillige en økonomisk bagside for dem i form af lavere løn og pensionsindbetalinger. Ud over perioden med manglende eller kun delvis lønudbetaling under barselsorloven, er årsagen til dette, at kvinderne ofte oplever, at deres løn ikke stiger, når de er gravide eller på orlov. Konsekvensen er, at både deres løn og deres pensionsindbetaling sakker bagud i forhold til mændenes. Pensionen kan yderligere rammes af perioder uden indbetaling under orloven.

Mangfoldighed blandt beslutningstagere – flere kvinder i ledelse

Mangfoldighed i en gruppe bidrager til dens produktivitet og innovationskraft; det gælder også i en virksomheds ledelse. Danmark går glip af en værdifuld kvindelig talentmasse, når kun ca. hver 10. virksomhed har en kvinde med i direktionen, samtidig med at kvinder som nævnt også er stærkt underrepræsenterede i private virksomheders bestyrelser.

Kvindens brug af barselsorlov og omgivelsernes forventninger til, at de prioriterer familien frem for arbejdet, som der gives eksempler på i bogen "Myter om magten – om kvinder i topledelse" betyder, at kvinderne har sværere ved at få toplederstillinger. Udfordringen med at få flere kvinder i ledelse løftes ikke fra den ene dag til den anden, men følges IDAs anbefalinger om lige adgang til orlov og arbejdspladser med bedre balance mellem familie- og arbejdsliv, vil man være et stykke på vej. Det er dog også nødvendigt at satse mere målrettet på at skabe forudsætninger for flere kvinder i ledelse.

IDA VIL

- Arbejde for at alle arbejdspladser får en ligestillingspolitik, som også omfatter aktive handlingsplaner.
- Arbejde for at arbejdsgiverne sikrer, at begge køn reelt har lige adgang til kompetenceudvikling og efteruddannelse.
- Arbejde for at arbejdsgiverne bruger instrumenter som mentorordninger og særlige før lederprogrammer for at sikre, at kvinder får samme muligheder som mænd i konkurrencen om lederjobbene.
- Arbejde for at regeringen sikrer, at ligestillingsmålsætninger skrives ind i resultat- og udviklingskontrakter med offentlige institutioner som fx universiteter.
- Arbejde for at både politikere, beslutningstagere og erhvervslivet handler aktivt for at forøge kvindeandelen i virksomhedsbestyrelser og på topposter i samfundet.

Mangfoldighed i forhold til alder

Alder er den dimension, hvor forskelsbehandling oftest opleves som fuldt legitimt og ofte endda er institutionaliseret. Både unge og ældre har fx adgang til billig offentlig transport.

De grupper, man åbenlyst giver en positiv særbehandling på nogle områder, er imidlertid også dem, der har størst risiko for at opleve diskrimination på arbejdsmarkedet. Fordomme, om at bestemte funktioner løftes bedst af bestemte aldersgrupper, er fx udbredte. Det gælder også, selv om virksomheder med en 90-årig beslutningstager i spidsen kan styrke sin markedsposition, og en 26-årig kan vise sig som en af regeringens mest magtfulde ministre.

Det er åbenlyst, at forskellige aldersgrupper har et forskelligt erfaringsgrundlag, og at en mangfoldig aldersfordeling på virksomheden derfor kan være en kilde til nye tanker, vækst og innovation – hvis der arbejdes strategisk på at udnytte de mangfoldige kompetencer. Da de medlemmer, der oftest oplever deres alder som et problem, er de yngste uden nævneværdig erhvervs erfaring og de ældste ”erfaringsbelastede”, er det også i forhold til disse aldersgrupper, vores bud på en indsats koncentrerer sig i dette udspil.

Ret til livslangt arbejde

Et af de væsentligste problemer for de yngste og de ældste aldersgrupper er deres adgang til at få et relevant nyt job. De ældre medlemmer bliver ikke afskediget oftere end de yngre, men er de først blevet ledige, har de vanskeligt ved at komme tilbage i beskæftigelse. Tilsvarende har de nyuddannede i krisetider svært ved at få deres første job, fordi de skal konkurrere med flere erfarne medlemmer om færre ledige job. Der kan også være risiko for at de nyuddannede – som har været ledige i lang tid – bliver overhalet af nyere dimittendårgange ved jobsøgningen. Det betyder, at deres uddannelse reelt er tabt for arbejdsmarkedet. Dette er udtryk for både et stort menneskeligt tab og et samfundsmæssigt spild, som det må have høj prioritet at undgå.

For de lidt ældre på arbejdsmarkedet er problemet mere komplekst. De har netop stor erhvervs erfaring, men kan blive mødt med følgende fordomme fra arbejdsgiverne:

- At de har specialiseret sig på et snævert teknologisk felt, som ikke længere er relevant for det danske arbejdsmarked.
- At de har forsømt at holde deres kompetencer ved lige.
- At de modne medarbejdere har svært ved at leve op til tempoet i virksomheden, snart trækker sig tilbage fra arbejdsmarkedet eller ikke passer til stillingen med deres tunge baggrund.
- At en ældre højt lønnet medarbejder med fordel kan skiftes ud med en nyuddannet til en lavere løn.

Disse jobmæssige hindringer kan ramme seniorer med kvalifikationer fuldt på højde med yngre. Det betyder, at de kan ende bagerst i jobkøen, uden at få deres kompetencer afprøvet. For at undgå dette, skal der være fokus på den enkelte medarbejders resultater og forventninger samt den kompetenceudvikling – også ældre medarbejdere har behov for.

I forlængelse af dette bør arbejdsgiverne tilbyde deres ældre medarbejdere en gradvis tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. En sådan ordning kan fastholde dem, der ikke længere ønsker eller kan overkomme at arbejde på fuld tid, men som stadig gerne vil bevare tilknytningen til arbejdsmarkedet og gøre en indsats her.

Livsfasepolitik

Der er stor forskel på behovene i livets faser, ligesom den enkeltes livssituation i forhold til fx at være single, leve i et parforhold, være forælder - evt. enlig, også har stor indflydelse på den enkeltes muligheder og behov. Virksomhederne bør arbejde konkret med livsfasepolitik, der tager hensyn til dette.

Virksomhederne bør som led i dette arbejde formulere en seniorpolitik, hvor de sætter mål for tiltrækning og fastholdelse af seniorer. Dette gælder ikke mindst for IDAs medlemmer, der generelt fastholder deres arbejdsevne langt op i årene.

Aldersmangfoldighed i ledelser og bestyrelser

Mange virksomheder har en karrierekultur efter princippet up-up-up-out. Det betyder fx, at et IDA-medlem, som sidder i en lederposition, ofte ikke vil have mulighed for i de sidste år af erhvervs karrieren at skifte lederjobbet ud med et arbejde i virksomheden inden for sit faglige speciale. Det fører – særligt hvis virksomheden ikke er i vækst – til, at den øverste ledelse bliver domineret af ældre ledere.

IDA MENER

- At man skal se folk som aktive gennem hele livet, og der skal større fleksibilitet til fra arbejdsgivernes side i den forbindelse.
- At alle arbejdspladser bør bestræbe sig på at have en bred aldersprofil blandt medarbejderne.
- At den offentlige sektor hidtil har følt sig specielt forpligtet til at ansætte både de nyuddannede og de modne medarbejdere. Alle virksomheder bør specielt under en lavkonjunktur have planer for at ansætte nyuddannede og fastholde de modne medarbejdere i virksomheden. Dette er specielt vigtigt, fordi det også er et samfundsmæssigt spild, hvis disse personers kompetencer tabes på grund af ledighed.
- At alle arbejdsgivere i rekrutteringssammenhæng bør have aldersmæssige "wildcards" til samtale.
- At alle har ret til livslang kompetenceudvikling, men også har pligt til selv at holde sine kompetencer ved lige.

IDA ANBEFALER

- At alle virksomheder udarbejder personalepolitikker, som tager hensyn til de forskellige livsfaser og livssituationer, de ansatte befinder sig i. Specielt anbefales det, at der udarbejdes en seniorpolitik, som kan bidrage til at fastholde de ældre medarbejdere længere på arbejdsmarkedet.

I ledergruppen er aldersmæssig mangfoldighed også en væsentlig kvalitet. Det gælder ikke mindst i en tid, hvor danske virksomheder konkurrerer med samfund præget af betydeligt højere vækst end det danske, og hvor kravene til at være innovativ og kunne sætte sig ind i de ønsker og behov både yngre og ældre kunder kan have, er store.

Det samme gør sig gældende for virksomhedernes bestyrelser, hvor en mangfoldig sammensætning, også mht. alder, kan give anledning til en større innovation og et bedre kendskab til kunderne. Hvis bestyrelsen ikke udvides, kan en udskiftning i den siddende bestyrelse være nødvendig.

IDA ANBEFALER

- At der eksplicit formuleres alternative karriereveje for ledere, således at firing eller forfremmelse ikke er de eneste muligheder
- At virksomhederne arbejder med talentudviklingsprogrammer for potentielle kommende ledere.
- At virksomhederne formulerer mål for aldersspredningen i deres bestyrelser.

Mangfoldighed i forhold til sprog og kultur

Ministeriet for Flygtninge, indvandrere og integration udgav i september 2010 sammen med Foreningen Nydanser pjecen "Når mangfoldighed skaber værdi". Den beskriver 20 eksempler fra virksomheder, hvor medarbejdere med en anden sproglig og kulturel baggrund har bidraget til virksomhedernes vækst. Det er fx tilfældet i Danfoss, hvor medarbejdere fra forskellige verdensdele, med deres mange vinkler at angribe problemstillinger på, har været med til at skabe innovative løsninger.

Et andet eksempel i pjecen handler om muligheden for at komme ind på et nyt eksportmarked. Ofte er det nødvendigt at have et indgående kendskab til både sproget og kulturen i det pågældende land, ligesom et lokalt netværk kan være det, der gør, at virksomheden kan skabe adgang til markedet. Medarbejdere med oprindelse i andre verdensdele kan derfor være det, der skal til for at åbne et nyt marked for virksomheden.

Ansættelse medarbejdere med andet sprog og anden kultur end dansk

De tekniske og naturvidenskabelige studier er nogle af de studier, hvor det er lykkedes med at rekruttere studerende med anden baggrund end dansk. Fordomme og usikkerhed fra arbejdsgivernes side betyder imidlertid, at de kan have svært ved at få fodfæste på arbejdsmarkedet. Tallene fra Styrelsen for Forskning og Innovation viser, at tilbøjeligheden til at ansætte personer med en anden nationalitet end dansk stiger med virksomhedsstørrelsen. På virksomheder med 20-49 ansatte var der kun 2,6 pct. ansatte med en anden nationalitet end dansk. Der er derfor behov for en indsats for at gøre ikke mindst de små og mellemstore virksomheder opmærksomme på de fordele, en mangfoldig medarbejdergruppe – også med hensyn til nationalitet – giver.

IDA ANBEFALER

- At de danske virksomheder forsøger at opnå en mangfoldighed i medarbejdergruppen, også for så vidt angår de ansattes sproglige og kulturelle baggrund.
- At de danske virksomheder bliver opmærksomme på de særlige kompetencer, en medarbejder med anden sproglig og kulturel baggrund vil kunne tilføre virksomheden.

Kompetencer/kompetenceudvikling

Højtuddannede med teknisk og naturvidenskabelig baggrund med andet sprog og anden kultur end dansk har nogle kompetencer, som andre medarbejdere på det danske arbejdsmarked ikke har. For at få disse kompetencer i spil skal der være opmærksomhed på det fra ledelsens side. Der skal også være en virksomhedskultur og et arbejdsmiljø, som fremmer og understøtter dette.

IDA VIL

- Arbejde for, at alle IDA-medlemmer, også dem med andet sprog og anden kultur end dansk, bliver kompetenceudviklet løbende, så de fastholder deres "værdi" på arbejdsmarkedet.

Det er afgørende, at alle IDAs medlemmer løbende bliver kompetenceudviklet for at kunne følge med udviklingen. Kompetenceudvikling er også forudsætningen, for at medlemmerne kan bevare deres "ansættelighed", så de kan få et nyt job i tilfælde af en afskedigelse. Det gælder ikke mindst for medlemmer med andet sprog og anden kultur end dansk, som måske kan have sværere ved at komme i beskæftigelse end medlemmer med dansk sprog og kultur.

Ledelse og bestyrelser

På ledelsesniveau er mangfoldighed også en styrke for virksomheden. Der bør derfor arbejdes strategisk på at rekruttere medlemmer med andet sprog og anden kultur end dansk til lederstillingerne. Dette kan evt. gøres ved indførelse af et særligt ledertræningsprogram for udvalgte personer med andet sprog og anden kultur end dansk samt for andre grupper, som er underrepræsenterede i ledelsen. Derudover bør der i de store aktieselskabers bestyrelser være medlemmer, der har en anden sproglig og kulturel baggrund end dansk.

Mangfoldighed i forhold til handicappede

15-20 pct. af den danske befolkning har en form for handicap. En mangfoldig arbejdsplads bør derfor også kunne rumme handicappede medarbejdere. Tallet dækker over personer med mange forskellige typer af større og mindre handicap, fx astmatikere, stammere, døve, blinde, hjerneskadede og autister. Kun 2,9 pct. af de handicappede har en højere videregående uddannelse.

Ansættelse af handicappede

Mange handicappede kan varetage et job fuldt ud på linje med en ikke handicappet person. En bevægelses- handicappet kan fx ofte varetage et stillesiddende arbejde uden problemer, evt. med hjælpemidler stillet til rådighed. Ud over de uddannelses-/jobmæssige kompetencer – en handicappet person kan bidrage med – kan de give indblik i og erfaring med, hvordan, livet med deres individuelle handicap er, og hvad der skal til for at lette det. Det er kompetencer, som bør være til stede i fx hjælpemiddelindustrien og byggebranchen. De rigtige hjælpemidler og tilgængelighed, både i bygninger og i it-systemerne, er en forudsætning for, at mange handicappede kan fungere på arbejdsmarkedet.

Ud over at ansættelse af handicappede kan styrke mangfoldigheden på virksomheden, kan det også styrke virksomhedens brand som en rummelig arbejdsplads.

For handicappede IDA-medlemmer gælder, at de med deres uddannelse kan varetage mange jobfunktioner, evt. med de nødvendige hjælpemidler eller fx i et fleksjob. Et medlem med ADHD kan fx være en uvurderlig arbejdskraft, hvis de fysiske forhold er indrettet passende. Både af hensyn til den enkeltes livskvalitet og behovet for højtuddannede med teknisk og naturvidenskabelig baggrund er det vigtigt, at usikkerhed og fordomme fra ledelsens og kollegaernes side ikke forhindrer ansættelse af handicappede.

Barrierer for ansættelse af handicappede

Der kan være mange barrierer i forbindelse med ansættelse af en handicappet:

- Hvilke hjælpemidler skal der til?
- Kræver det ombygning af virksomheden?
- Hvad vil kollegaerne sige?
- Kan vedkommende udføre det ønskede job?
- Hvilken ekstra administration følger med?

Det er blot nogle af de oplagte spørgsmål, en arbejdsgiver kan tænkes at stille sig inden ansættelse af en handicappet.

Åbenhed om handicap og fokus på kompetencer samt forudsætninger for, at den enkelte handicappedes kompetencer kan udnyttes, er noget af det, der kan nedbryde usikkerheden og fordommene ift. handicappede. Ved ansættelse af personer med handicap kan det være nødvendigt at foretage tilpasninger af arbejdspladsen. Udgiften hertil er dog ofte gratis for arbejdsgiveren.

Ud over dem, der allerede i dag har et job, er der et potentiale på 40.000 handicappede, som øn-

IDA MENER

- At personer i fleksjob skal have ret til at arbejde det antal timer, de er i stand til, men modtage en samlet løn, der svarer til lønnen for fuldtidsarbejde på det givne område.
- At der skal større åbenhed om handicappede og deres muligheder på arbejdsmarkedet.
- At virksomhederne bør være mere åbne over for at ansætte handicappede.
- At de handicappede, hvor det er relevant, motiveres til at tage en akademisk uddannelse.

sker at komme i beskæftigelse. Med en forventet arbejdskraftmangel er der ikke råd til at sidde dette ønske overhørigt.

Der er dog også en udfordring her, da kun 2,9 pct. af de handicappede har en lang videregående uddannelse. Samtidig er der tal, der viser, at uddannelsesniveaet er meget afgørende for jobmuligheden

Fleksjob er en god mulighed for IDA-medlemmer, der på grund af deres handicap ikke er i stand til at arbejde på fuld tid. Det er derfor vigtigt at sikre gode rammer for denne ordning, som er til fordel for både samfundet, virksomhederne og den enkelte handicappede.

Konklusion

Hvis Danmark skal klare sig fremover, kan en større mangfoldighed på alle niveauer i virksomheden være et vigtigt bidrag. Mangfoldighed på arbejdsmarkedet er en styrke for både virksomheder, samfundet og den enkelte lønmodtager. IDA mener, at der skal være plads til mangfoldighed på alle parametre i en virksomhed: køn, alder, sproglig og kulturel baggrund samt handicap (alle er behandlet i dette udspil). Mangfoldighed på andre dimensioner såsom uddannelse, seksuel orientering og religion kan også på forskellig vis give merværdi til virksomheden. Mangfoldige virksomheder innoverer bedre, giver en bedre arbejdspladskultur og et bedre arbejdsmiljø. Derigennem bidrager de til en bedre bundlinje for virksomheden.

Demografien i den danske befolkning viser, at der i årene fremover vil være færre personer i den arbejdsdygtige alder, der skal forsørge et stigende antal pensionister. På det teknisk og naturvidenskabelige område viser en prognose, at der i 2025 mangler 13.500 ingeniører og scient.er. Hvis behovet for teknisk og naturvidenskabelig arbejdskraft på alle niveauer i virksomhederne skal kunne opfyldes, er det nødvendigt, at **alle tilgængelige ressourcer tages i brug**. Det gælder fx IDAs medlemmer med en anden sproglig og kulturel baggrund end dansk hos hvem, de tekniske og naturvidenskabelige uddannelser er relativt populære. Ud over at flere IDA medlemmer med anden sproglig og kulturel baggrund kan danne grundlag for mere mangfoldighed på arbejdspladserne, kan de også bidrage til at afhjælpe manglen på tekniske og naturvidenskabelig arbejdskraft.

Handicappede medlemmer. Det har vist sig, at **handicappede med en længere videregående uddannelse** har lettere ved at komme i beskæftigelse end andre handicappede, og der er mange jobs, som en handicappet ingeniør kan udføre helt på linje med andre ingeniører.

Seniorer, som har vanskeligt ved at komme tilbage på arbejdsmarkedet, hvis de er blevet afskedigede, og som **en god personalepolitik** kan fastholde længere på arbejdsmarkedet.

Kønsfordelingen blandt ledere, specielt på de øverste ledelsesniveauer, er stadig meget skæv. Der er behov for, at alle kvalificerede ressourcer kommer i spil til lederposterne. Det gør de kun, hvis **flere kvinder får muligheden** og benytter sig af den til at komme helt til tops i virksomhederne. En større andel kvindelige IDA-medlemmer i toppen af virksomhederne vil også give større mangfoldighed i virksomhederne. Som igen kan føre til større innovationskraft og mere vækst for virksomhederne. Mangfoldighed på arbejdspladserne bliver dog kun en styrke, hvis der er den nødvendige åbenhed, tolerance og fleksibilitet til stede. Her må ledelsen gå foran. For at mangfoldigheden skal give det fulde udbytte, stilles der særlige krav til virksomhederne om at kunne håndtere ledelsen af den mangfoldige medarbejderskare.

Er dette opfyldt, kan mangfoldigheden føre til en win-win situation.