



MigrAID

# TRÆNINGSMANUAL I MANGFOLDIGHEDSLEDELSE FOR SOCIALE PARTNERE

Et Erasmus+ Projekt: Træning af Sociale  
Partnere i Mangfoldighedsledelse i SMV'er



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO  
DIPARTIMENTO DI  
SCIENZE SOCIALI E POLITICHE

## INDHOLD

INTRODUKTION.....	4
DAG 1. MANGFOLDIGHEDSBEVIDSTHED .....	8
1.1 PRÆSENTATION AF TRÆNINGSMATERIALET .....	8
1.1.1 ISBRYDER AKTIVITET FOR ETNISK MANGFOLDIGHEDSBEVIDSTHED.....	8
1.1.2 FORMEL INTRODUKTION AF DELTAGERNE.....	8
1.2 PRÆSENTATION AF DAG 1 AKTIVITETER OG FORVENTEDE RESULTATER.....	9
1.3 MIGRAID PROJEKTET (TIDLIGERE IMMIGRATIONSERFARING OG TRÆNING I MANGFOLDIGHEDSLEDELSE) .....	9
1.4 DEN GENERELLE KONCEPTUELLE RAMME .....	12
1.5 DIMENSIONER AF MANGFOLDIGHED .....	14
1.6 INTEGRATIONSMODELLER. DEN POLITISKE HÅNDTERING AF MANGFOLDIGHED .....	15
1.7 ETNISK MANGFOLDIGHEDSAKTIVITET OG EKSEMPLER FRA DE SOCIALE PARTNERE .....	18
DAG 2. DISKRIMINATION PÅ ARBEJDSPLADSEN OG MIGRANTERS ØKONOMISKE INTEGRATION .....	20
2.1 PRÆSENTATION AF DAG 2 AKTIVITETER OG DE FORVENTEDE LÆRINGSMÅL.....	20
2.2 MANGFOLDIGHEDENS MØRKE SIDE: FORDOMME, STEREOTYPER OG DISKRIMINATION(ER).....	20
2.3 IMMIGRANTERS DELTAGELSE I EU ARBEJDSMARKEDET .....	23
2.4 UDFORDRINGER OG PROBLEMER MED IMMIGRANTERS INTEGRATION PÅ ARBEJDSMARKEDET .....	24
2.5 EUROPÆISKE OG NATIONALE LOV RAMMER.....	26
2.7 DISKRIMINATIONSEKSEMPLER FRA DE DELTAGENDE PARTNERE OG SIMULATIONER ...	29
DAG 3. MANGFOLDIGHEDSLEDELSE .....	31
3.1 PRÆSENTATION AF AKTIVITETER PÅ DAG 3 OG FORVENTEDE LÆRINGSMÅL.....	31
3.2 HVAD ER MANGFOLDIGHEDSLEDELSE OG HVOR KOMMER KONCEPTET FRA?.....	31
3.3 PARADIGMER FOR MANGFOLDIGHEDSLEDELSE .....	33
3.4 MANGFOLDIGHEDSLEDELSE: EN KULTUR GJORT AF VÆRDIER OG FÆRDIGHEDER.....	34
3.5 PRINCIPPERNE I MANGFOLDIGHEDSLEDELSE OG SPECIFIKKE TILTAG HEN MOD ETNISK OG KULTUREL MANGFOLDIGHED .....	37
3.6 DE PRIMÆRE FORDELE VED MANGFOLDIGHEDSLEDELSE OG DE PROBLEMER DER SKAL LØSES 38	
3.7 GRUPPER ARBEJDER SAMMEN HEN MOD ET FÆLLES FORSLAG TIL MANGFOLDIGHEDSLEDELSE .....	39
DAG 4. MANGFOLDIGHEDSSTYRING I SMV'er.....	41
4.1 PRÆSENTATION AF DAG 4 AKTIVITETER OG FORVENTEDE LÆRINGSMÅL.....	41
4.2 VIGTIGHEDEN AF ML FOR SMV'er.....	41
4.3 HVORDAN OPBYGGER MAN EN STRATEGI FOR ETNISK MANGFOLDIGHED FOR SMV'er.....	43
4.4 DE SOCIALE PARTNERES ROLLE MED HENSYN TIL AT FREMME ML OG MIGRANTERS INTEGRATION.....	44
4.5 MANGFOLDIGHEDSCHARTERE.....	45

4.6	SUCCESSER INDENFOR ETNISK MANGFOLDIGHED I SMV'er OG ANDRE SOCIALE PARTNERE .....	46
4.6	TEAMS DER ARBEJDER HEN IMOD ET FÆLLES DM FORSLAG.....	48
DAG 5. KONFLIKTLØSNING PÅ ARBEJDSPLADSEN – I PRAKSIS .....		49
5.1	PRÆSENTATION AF DAG 5 OG FORVENTEDE LÆRINGSRESULTATER .....	49
5.2	KONFLIKTLØSNING PÅ ARBEJDSPLADSEN.....	49
5.3	FUNDAMENTALE STRATEGIER FOR KONFLIKTLØSNING .....	50
5.4	KONFLIKTLØSNINGSMETODER .....	51
5.5	GRUNDLÆGGENDE FÆRDIGHEDER OG VÆRDIER FOR KONFLIKTLØSNING.....	53
5.6	EKSEMPLER PÅ KONFLIKTLØSNING PÅ ARBEJDSPLADSEN .....	55
5.7	UDDANNELSE AF FREMTIDIGE TRÆNERE .....	56
5.8	TEAMS PRÆSENTERER DERES ENDELIGE MANGFOLDIGHEDSLEDELSESPROJEKTFORSLAG. AFSLUTTENDE BEMÆRKNINGER .....	58
REFERENCER .....		60
	Artikler og Bøger .....	60

**Udarbejdet af:**

Universitetet i Milano (UMIL) / Università degli Studi di Milano (UNIMI), Italien

**I samarbejde med følgende organisationer:**

- Cyprus labour Institute of the Pancyprian Federation of Labour (INEK-PEO), Cyprus
- Action for Equality, Support, Antiracism (KISA), Cyprus
- Small Enterprises' Institute of the Hellenic Confederation of Professional Craftsmen and Merchants (IME/GSEVEE), Greece
- General Confederation of Greek Workers (INE/GSEE), Greece
- Enaip Veneto Impresa Sociale (ENAIIP Veneto I.S.), Italy
- Iriv Conseil, France
- Videnscenter for Integration (VIFIN), Denmark



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

© European Union, 2018-2019

**De holdninger og synspunkter, der er beskrevet i denne træningsmanual, som en del af Erasmus + Projektet MIGRAID "Uddannelse af sociale partnere i etnisk mangfoldighed i små og mellemstore virksomheder," er forfatterens, og afspejler ikke nødvendigvis officielle udtalelser fra den Europæiske Union. Hverken EU's institutioner, organer eller nogen, der handler på deres vegne, kan holdes ansvarlige for brugen af de oplysninger, der er indeholdt heri.**



## INTRODUKTION

**International migration** refererer til det at krydse politiske og administrative grænser i en bestemt minimumsperiode. Det omfatter bevægelse af forskellige typer indvandrere, flygtninge og fordrevne mennesker. Ifølge den seneste rapport fra De FNs Ministerium for Økonomiske og Sociale anliggender er der omkring 258 millioner internationale migranter i verden, der repræsenterer 3,4% af verdens samlede befolkning. Selvom tallet udgør et mindretal indenfor den samlede verdensbefolkning, er det stadig blevet en topprioritet på de globale, nationale og regionale politiske dagsordener. En af grundene til dette er, at migration ud over fertilitet og dødelighed, er den tredje demografiske komponent, der bestemmer befolkningens størrelse og struktur. Desuden er integrationen af indvandrere blevet en stor udfordring for lokale og nationale myndigheder og har medført sammenstød mellem forskellige etniske grupper, kulturer og livstile.

Øget etnisk og kulturel super-mangfoldighed (Vertovec, 2007) er blevet et forhold, der skal styres ud fra forskellige betragtninger. På den ene side skal indvandrere med deres forskelligartede oprindelse og deres integration i de lokale samfund kontrolleres, for at beskytte og bevare individets velvære og menneskerettigheder, både for de indfødte og udlændingene, samt for den overordnede sikkerhed og samhørighed i et stadigt mere komplekst samfund. Samtidig skal styringen af sådanne etniske og kulturelle forskelle, ske på en måde, der anerkender hver enkelt person / gruppes særlige forhold, og samtidig fremhæver alle deres, relevante, rigdomme og styrker.

Mangfoldighed er således i stigende grad blevet normaliteten mere end undtagelsen, i de mest forskellige aspekter af livet, såsom bolig (etnisk-kulturelt blandede kvarterer), uddannelse (etnisk-kulturelt blandede klasseværelser) og selvfølgelig arbejdsmarkedet (etnisk-kulturelt blandet arbejdsstyrke).

På den ene side har såvel europæiske som nationale forsamlinger udarbejdet og vedtaget en række regler (der går fra hård lov - direktiver, forordninger og andre bindende beslutninger - til blød lov - ingen obligatoriske retningslinjer, anbefalinger, erklæringer og god praksis) for at fremme indvandrenes økonomiske integration og for at undgå diskriminerende holdninger og adfærd på grund af køn, race eller etnisk oprindelse og kulturel baggrund. Og for at håndtere (så harmonisk som muligt) mangfoldighed(er), især på arbejdspladsen. På den anden side har virksomheder, foreninger, fagforeninger og andre private aktører skabt alternative måder (enten parallelle eller komplementære) for at imødegå de udfordringer og muligheder, der står i vejen for den stigende ankomst af nyankomne og intensiveringen af interkulturelle møder.

Det er her begrebet "**mangfoldighedsledelse**" med dets overordnede begrebsmæssige betydning, styrende principper, teknikker og anvendelsesmåder bliver meget relevant. Generelt defineret som "praksis med at adressere og støtte flere livsstile og forskellige racemæssige, kulturelle, samfundsmæssige, geografiske, økonomiske og politiske baggrunde indenfor en defineret gruppe," er mangfoldighedsledelse blevet et grundlæggende element i den generelle ledelsesproces for de virksomheder, der interagerer med forskellige markeder og forbrugere over hele verden, og som værdsætter mangfoldighed som en positiv egenskab i deres arbejdsstyrke. Ligesom mangfoldighed mere er en tendens i store højt befolkede og etnisk blandede byområder, er de fleste mangfoldighedsorienterede virksomheder (enten efter behov og / eller forpligtelse) større og transnationale selskaber. Mangfoldighedsledelse er blevet et vigtigt tema for offentlige administrationer, såvel lokale og regionale som nationale ift. at imødekomme den voksende mangfoldighed i befolkningen, når der administreres ydelser i grundlæggende sektorer som sundhed og uddannelse.

Projekt **MIGRAID "Træning af sociale partnere i mangfoldighedsledelse i små og mellemstore virksomheder"** er et Erasmus + projekt, der blev præsenteret af Institut for Forvaltning af Europæiske Programmer for livslang læring, på Cypern (IDEP), og det blev igangsat med det formål at bidrage til spredningen af kulturel mangfoldighed (hovedsageligt, men ikke udelukkende, etnisk og kulturel mangfoldighed) og integration; til vedtagelse og gennemførelse af formel og uformel praksis for mangfoldighedsledelse på arbejdspladsen; til forståelse og løsning af interkulturelle konflikter, diskrimination og ulighedsproblemer blandt arbejdsgivere, medarbejdere og andre involverede arbejdsmarkedsparter; og integrationen af (forskellige kategorier af) migranter ind på arbejdsmarkedet og følgelig ind i samfundet.

De ovenstående mål er rettet specifikt i mod de små og mellemstore virksomheder (SMV'er), der udgør en vigtig del af nationaløkonomien i flere lande. De omfatter forskellige produktive sektorer, især det ene af serviceområderne, og deres latente potentiale som udgør en relevant mulighed for økonomisk vækst og social integration.

Projektet udvikles samtidigt i fem forskellige europæiske lande: **Cypern, Danmark, Frankrig, Grækenland og Italien**, hver især med deres særlige indvandringshistorie, nationale bestemmelser, økonomiske karakteristika og kulturelle baggrund. På denne måde tilskyndes til tværnationale sammenligninger og udveksling af god praksis. Denne træningsmanual er således et af de intellektuelle outputs, som MIGRAID-projektet forudsætter. Det er blevet udarbejdet med det overordnede mål at træne arbejdsmarkedets parter (SMV-arbejdsgivere, HR-repræsentanter, fagforeningsmedlemmer og personale for migrantforeninger) i emner indenfor international migration samt mangfoldighedsledelse på arbejdspladsen og give dem mulighed for at blive trænere i deres egne organisationer.

Denne træningsmanual er udfærdiget specifikt til et fuldtids fem-dages træningsforløb. Den er udarbejdet af Universitetet i Milano i samarbejde med alle medlemmerne af MIGRAID-partnerskabet: Labor Institute of Pancyprian Federation of Labor (INEK-PEO, Cypern); Aktion for ligestilling, støtte, antiracisme (KISA, Cypern); Small Enterprises Institute of Hellenic Confederation of Professional Craftsmen and Merchants (IME / GSEVEE, Grækenland); Det Græske arbejderforbund (INE / GSEE, Grækenland); Iriv Conseil, Frankrig; og Enaip Veneto Impresa Sociale (ENAIP Veneto I.S., Italien). Indholdet af træningsprogrammet er udviklet i overensstemmelse med VET manualen "Forbedring af sociale færdigheder og kapaciteter for etnisk mangfoldighed", som tidligere blev udarbejdet af INE / GSEE, og dets faktiske gennemførelse vil blive ledet af ENAIP Veneto, i Padova, Italien med deltagelse af 40 repræsentanter fra arbejdsmarkedets parter, fra de fem deltagende lande.

Træningsprogrammet adresserer fem hovedtemaer: **1. Mangfoldighedsbevidsthed; 2. Forskelsbehandling 3. Mangfoldighedsledelse; 4. Konfliktløsning, og 5. Mangfoldighedspraksis i SMV'er.** Disse emner vil blive videreudviklet i en række forskellige undertemaer, der omfatter en definition af hovedbegreberne; Europæiske og nationale retslige rammer for bekæmpelse af forskelsbehandling og fremme af etnisk mangfoldighed; principper og teknikker for mangfoldighedsledelse; processen med formulering, gennemførelse og evaluering succesfulde eksempler og god praksis i forskellige økonomiske sammenhænge, og dens særlige relevans, potentialer og udfordringer indenfor SMV'er. Programmet vil blive struktureret i henhold til læringsmetoder: Teorilektioner og Praktiske opgaver (ko-operativ læring og case studier), og vil indeholde et kort projektforslag, der skal udvikles af deltagerne. Efter træningsforløbet vil deltagerne have udviklet en etnisk mangfoldighedsrelateret bevidsthed; vil vide, hvilken mangfoldighedsledelse der rent faktisk gør sig gældende hos dem, og hvordan denne kan videreudvikles i den sammenhæng hvori de arbejder. De vil derudover have tilegnet sig værktøjer til at formulere og gennemføre et skræddersyet program i deres egne organisationer og dermed blive multiplikatorer af den viden,

færdigheder og ledelseskapacitet, de har erhvervet.

### SÅDAN BRUGES TRÆNINGSMANUALEN

Med baggrund i sin store undervisningserfaring og viden om migrationsspørgsmål er dette træningsprogram blevet udformet af den italienske forskningsenhed ved universitetet i Milano (SPS). Gennemførslen af træningen vil blive forvaltet af den (ligeledes italienske) partner ENAIP Veneto i byen Padova, Italien. Deres højt specialiserede erfaring indenfor nationale og internationale uddannelsesaktiviteter garanterer en detaljeret tilrettelæggelse af de daglige aktiviteter der omfatter forskellige tiltag, deriblandt formelle undervisnings-, casestudieanalyser, samarbejdsindlæring og teambuilding.

Hver MIGRAID partner kan foreslå fem deltagere fra sociale partnere, som udvælges og godkendes af hele partnerskabet. Hovedkriterierne for ansøgere er: 1. At de arbejder i en SMV i egenskab af grundlægger, administrerende direktør eller HR-ansvarlig, eller at de arbejder i en relevant stilling i andre typer arbejdsmarkedsparter såsom fagforeninger eller migrantforeninger eller som ekstern konsulent og / eller træner i relaterede emner; 2. At de har gode kompetencer på undervisningsproget: engelsk; 3. At de har interesse for emnet, har kollegaer af anden etnisk baggrund og / eller faktisk oplever mangfoldighedsproblematikker. Udover disse hovedkrav vil deltagergruppen blive sammensat ift. en vis ligevægt mellem mænd og kvinder, forskellige økonomiske sektorer og arbejdsmarkedets parter (dvs. private virksomheder, fagforeningsrepræsentanter, sociale sammenslutninger mv.).

Indholdet af træningsprogrammet vil blive yderligere støttet af VET-materialet om etnisk mangfoldighed, der tidligere er udviklet af den græske partner INE / GSEE, og suppleres med en række bibliografiske referencer, der findes bagerst i dokumentet til undervisere.

Både tidsplanen og de anvendte materialer kan frit justeres af de ansvarlige undervisere og af værtsinstitutionen ENAIP Veneto i samarbejde med universitetet i Milano. Træningsmaterialerne sigter efter at nå de vigtigste mål: 1. At fremme bevidsthed og uddannelse vedrørende migrationsspørgsmål, etnisk mangfoldighed og diskrimination på arbejdspladsen; 2. At skabe kendskab til, og forståelse af, relevant europæisk og national lovgivning 3. At forbedre praktiske færdigheder og ledelsesevner til effektivt at håndtere mangfoldighedsproblemer gennem konkret praksis og skræddersyede programmer; og 4. generelt at skabe positivitet for mangfoldighed og skabe en kultur af empati og respekt for samme, der hjælper med at forbedre individernes udvikling til gavn for de forskellige sammenslutninger, som de tilhører og af samfundet som helhed. Trænerne vil også have fokus på ikke kun at forbedre deltagernes færdigheder, men også at styrke dem som fremtidige undervisere og multiplikatorer for de forskellige sociale partnerorganisationer, hvor de arbejder for at skabe en vandfaldseffekt hos en bredere offentlighed.

Hver undervisningsdag begynder med en kort præsentation af træningsprogrammet og dagens aktiviteter. Trænerne kan frit bestemme, hvordan de daglige undervisnings- / læringsaktiviteter organiseres: de kan dele dagen i to sektioner: almindelig undervisning i løbet af den første del af dagen og samarbejdende læringsdiskussioner i løbet af den anden; eller de kan variere forskellige aktiviteter i løbet af dagen, der for eksempel har fire forskellige sektioner på 2-2,5 timer hver: to traditionelle ansigt-til-ansigts undervisningsaktiviteter og to praktiske sessioner. Et af de gode træk ved denne træningsplan er netop fleksibilitet i forhold til de involverede undervisere og det deltagende publikum. Fra dag 2 til dag 5 vil deltagerne arbejde i teams med udarbejdelse af et kort projekt om migranternes integration og mangfoldighedsledelse i forhold til de særlige forhold hos arbejdsmarkedets parter, som hver af gruppemedlemmerne repræsenterer (enten en SMV, en Fagforening eller en

migrantforening). Et sådant projekt vil bestå af et kort forslag til en praksis i mangfoldighedsledelse baseret på værdier, principper, gennemførelsesskridt og færdigheder, der vil blive undersøgt i løbet af træningsugen.

aktiviteter vil blive forklaret yderligere under beskrivelsen af hver træningsdag. De endelige resultater af dette korte projekt vil blive præsenteret i slutningen af dag 5 som en måde at afslutte uddannelsen på.

Indholdet er organiseret i henhold til de emner, der vil blive adresseret hver dag i løbet af ugen. På **DAG 1** starter træningen med en præsentation af træningsplanen og en lær-hinanden-at-kende aktivitet, med baggrund i den umiddelbare viden og de ideer, som deltagerne har med fra tidligere erfaringer med etnisk mangfoldighed. Derefter vil deltagerne kort introducere sig selv og den organisation de repræsenterer. Derefter beskriver trænerne mere detaljeret træningsprogrammet for ugen, hovedindholdet i MIGRAID projektet og de vigtigste resultater af den empiri om holdninger til og adfærd overfor etnisk mangfoldighed på arbejdspladsen, som tidligere blev undersøgt af MIGRAIDs koordinator, Cyprus Labor Institute of Pancyprian Federation of Labor (INEK-PEO). I løbet af denne dag vil deltagerne lære om hovedkoncepter og historiske begivenheder relateret til den nuværende status på etnisk mangfoldighed i det europæiske samfund. En kort analyse af de forskellige tendenser som har påvirket måden, hvorpå de nationale regeringer har styret migrationsstrømme, vil blive udført. I slutningen af dagen udføres kulturelle bevidsthedsaktiviteter og spil, sammen med deltagerne.

I løbet af **DAG 2** vil deltagerne få en bedre forståelse af processen med indvandrernes økonomiske integration på arbejdsmarkedet og de muligheder der ligger i en mangfoldig arbejdsstyrke. De vil gennemgå nogle potentielle forskelsbehandlinger på arbejdspladsen og lære de vigtigste bestemmelser at kende der er formuleret på europæisk og nationalt plan for at regulere integrationen af indvandrere, fremme etnisk mangfoldighed og bekæmpe forskellige former for forskelsbehandling. I slutningen af dagen vil deltagerne begynde en brainstorm omkring projektforslaget om mangfoldighedsledelse der skal afslutte ugen.

På **DAG 3** kommer deltagerne ind til kernen af mangfoldighedsledelse. De vil kunne dens definition, dens historiske udvikling, betydningen af ikke blot at etablere et enkelt ML-program, men at fremme en overordnet mangfoldighedskultur; dens principper og forskellige tilgange, de vigtigste typer af mangfoldighedstræning, og de klassiske teknikker i ML. Desuden vil der blive præsenteret nogle succesfulde casestudier fra virksomhedernes verden. I slutningen af dagen vil deltagerne arbejde på identifikation af nogle af de mere passende ML-koncepter og modaliteter for deres egne organisationer.

I løbet af **DAG 4** vil deltagerne benytte alt, hvad de har lært og sætte det i kontekst af SMV'ernes specifikke rolle. De vil bedre kunne forstå små og mellemstore virksomheders rolle i integrationen af indvandrere er på arbejdsmarkedet, og hvorfor etnisk mangfoldighed (sammen med andre former for forskelligheder) kan være så vigtigt for den økonomiske sektor. Ydermere, vil deltagerne lære vejledningen til implementering af mangfoldighedsstyringspraksis (specifikt) i Europa-Kommissionens SMV'er at kende, samt få nogle konkrete eksempler på ML-praksis på arbejdspladsen. Således ville arbejdsgrupperne denne dag have fået alle nødvendige redskaber til at udarbejde et konkret ML-forslag.

Endelig vil deltagerne i løbet af **DAG 5** fokusere på emnet Konfliktløsning. De vil lære nogle af de vigtigste tilgange, der kan anvendes under forskellige forhold på arbejdspladsen, og hvordan nogle specifikke strategier kan være nyttige for at undgå et konfronterende miljø. Desuden vil deltagerne modtage yderligere retningslinjer for selv at blive trænere, så de går tilbage til deres egne organisationer for at være multiplikatorer af den viden og færdigheder, der er erhvervet og / eller



forstærket i løbet af ugen. Som en konklusion på træningsprogrammet deltager deltagerne i nogle Konfliktløsningssimulationer og bliver præsenteret for de endelige resultater af deres mangfoldighedsledelses-projektforslag.

## DAG 1. MANGFOLDIGHEDSBEVIDSTHED

### 1.1 PRÆSENTATION AF TRÆNINGSMATERIALET

Introduktionen til træningsmaterialet består af en kort præsentation af værten, ENAIP Veneto, lokalet og dets faciliteter, ugens sociale aktiviteter og anden relevant logistisk information. MigrAID projektet og alle partnerne vil ligeledes blive introduceret. Der lægges særlig vægt på det bidrag, som projektet tiltænker SMV'er og deres rolle som tilrettelæggere for indvandrenes økonomiske integration på arbejdsmarkedet og forståelsen for, hvordan man effektivt kan styre (etnisk) mangfoldighed, især på SMV'ernes arbejdsplads.

#### 1.1.1 ISBRYDER AKTIVITET FOR ETNISK MANGFOLDIGHEDSBEVIDSTHED

For at lære hinanden at kende fra starten af dagen introduceres en kort "isbryder" aktivitet. Denne består i at identificere nogle ligheder og forskelle, der kategoriserer personer i en forskelligartet gruppe som den der deltager i træningsugen. Etniske og kulturelle forskelle på arbejdspladsen (organisatorisk kultur) og daglige situationer (populærkultur) vil blive identificeret i små grupper af deltagere (mænd og kvinder) fra forskellige MIGRAID-lande (Cypern, Danmark, Frankrig, Grækenland og Italien) og forskellige arbejdssektorer (akademia, SMV'er, fagforeninger, civilsamfund osv.). De 40 deltagere bliver således opdelt i små grupper på 8-10 personer og vil kun få et stort stykke papir og en pen. Træneren giver et generelt emne til alle holdene (fx tilgang til deadlines, ordenssans på skrivebordet, kaffepauser, teamwork, ønskelig ledelse, kondolencehilsener, hobbyer osv.; Emner kan være relateret til organisatorisk kultur, men de kan også henvise til dag for dag ligheder og forskelle observeret blandt mennesker i forskellige lande. Den eneste grænse er tid og fantasi hos træneren. Deltagerne vil kun have få minutter til at snakke og skrive, både ligheder og forskelle mellem dem ift. hvert enkelt emne. Det hold der kan opliste og, i slutningen af aktiviteten, forklare det største antal ligheder og forskelle, vinder en symbolsk pris (en USB fra en af MIGRAID-partnerne eller en dobbelt ration af dessert under frokostpausen, for eksempel). I slutningen af aktiviteten vil deltagerne få nogle minutter til, uformelt, at præsentere sig selv, før de beskriver og forklarer hvert holds resultater.

Formålet aktiviteten er at fremhæve ligheder og særlige forhold i hver national gruppe og i sidste ende af hver person indenfor og udenfor arbejdspladsen, og derved øge bevidstheden om mangfoldighed, ikke kun som et teoretisk emne, men som en daglig og flerdimensionel tilstand, der kan opleves på meget forskellige måder. Desuden vil denne aktivitet være særlig nyttig til at introducere deltagere på en sjov og uformel måde, så de kan føle sig mere trygge, interagerende og arbejde samarbejde i en hel uge.

#### 1.1.2 FORMEL INTRODUKTION AF DELTAGERNE

40 deltagere er ikke et lille antal til denne form for træning, men det er vigtigt, at hver deltager får mulighed for at introducere sig selv for resten af gruppen - oprindelseslandet, samt den organisation, hvor han / hun arbejder, og den faglige rolle, som han / hun dækker. Relevant information vil også være en kort beskrivelse af den personlige motivation for at deltage i uddannelsen, samt nogle af de væsentligste mangfoldighedsproblemer der opleves på hans / hendes arbejdsplads.

## 1.2 PRÆSENTATION AF DAG 1 AKTIVITETER OG FORVENTEDE RESULTATER

Tidsplanen, de anvendte metoder til undervisningen, ansigt til ansigt instruktion, samarbejdsindlæring, spilsimuleringer fx) og hovedindholdet i træningsprogrammet, vil blive præsenteret først, så deltagerne kan organisere deres uge i overensstemmelse med det. På samme måde vil de overordnede retningslinjer for mangfoldighedsledelsesprojektet blive introduceret, så deltagerne kan begynde at tænke over de forslag, de måtte præsentere fra deres egen sociale partnerorganisation. I løbet af DAG 1 får deltagerne bedre kendskab til Erasmus + Projektet MIGRAID, hvorigennem dette træningsprogram blev udtænkt, uddybet og implementeret. Trænere deler de vigtigste resultater fra den empiriske forskning om indvandrernes integration og etniske mangfoldighed i SMV'er, med deltagerne. Lige derefter vil deltagerne lære de vigtigste begreber i forbindelse med migrationsstudier på den ene side, og etnisk og kulturel mangfoldighed på den anden. En klar forståelse af begreber som migrant, integration, diskrimination, etnicitet og mangfoldighed, blandt andre, vil være afgørende for at forstå det sociale fænomen, og de forskellige måder positivt at håndtere mangfoldighed på, på arbejdspladsen. Deltagerne vil blive præsenteret for en bredere ramme for den kulturelle mangfoldighedstilstand, der for tiden findes på det europæiske kontinent, og især i de fem forskellige europæiske lande, der deltager i projektet MIGRAID. På denne måde vil deltagerne bedre kunne forstå nogle af de vigtigste karakteristika ved de seneste migrationsstrømme, der er observeret i de sidste år og de forskellige "modeller," ifølge hvilke nationale regeringer har forsøgt at styre dem. Endelig deltager deltagerne i slutningen af dagen i aktiviteter, der sigter mod at fremme kendskab til kulturel mangfoldighed og udvikle en opmærksomhed på indvandrernes adfærd og oplevelser.

De vigtigste læringsmål og aktiviteter for dag 1 er: 1. Bedre forståelse af MIGRAID projektet og betydningen af at fremme kendskabet til, og respekten for, mangfoldighed.

2. Skabe en større nysgerrighed og bedre samarbejde mellem både deltagerne fra forskellige lande og de økonomiske sektorer; 3. videreudvikling af en analytisk tankegang vedrørende mangfoldighedsproblemer og 4. Styrkelse af interkulturelle og sociale færdigheder som dialog, åbenhed, accept, tålmodighed og tolerance over for andre.

## 1.3 MIGRAID PROJEKTET (TIDLIGERE IMMIGRATIONSERFARING OG TRÆNING I MANGFOLDIGHEDSLEDELSE)

Dette træningsprogram blev udviklet som en fundamental del af Erasmus+ projektet MIGRAID "Træning af sociale partnere i etnisk mangfoldighed i små og mellemstore virksomheder." Projektets varighed er fireogtredivede (34) måneder fra 1. oktober 2016. Tematisk er projektet fokuseret på integration af migranter, der arbejder indenfor små og mellemstore virksomheder (SMV'er) og forvaltning af etnisk mangfoldighed på arbejdspladsen. Udover det nuværende træningsprogram gennemfører projektet en række andre aktiviteter, herunder udarbejdelse af empirisk forskning i de fem deltagende lande; erhvervsuddannelsesmaterialer, vejledninger og værktøjer; levering af sektorspecifikke workshops og seminarer og digitalisering af de producerede materialer sammen med en simulator.

Den første projektleverance, koordineret af Cyperns Arbejdsmarkedsinstitut (INEK-PEO), var en sammenlignende analytisk rapport om migranternes integration og mangfoldighed i SMV'er. En sådan rapport er primært baseret på skrivebords research og yderligere analyse af de forskellige forskningsenheder på den ene side; og på den anden side baseret på den empiriske forskning, der blev foretaget med lokale deltagere gennem spørgeskemaer og fokusgruppe interviews. Nogle hovedresultater kan kort beskrives som et bidrag til at introducere denne træningsplan.

Det allerførste der bør bemærkes er de forskellige indvandringshistorier i de fem europæiske lande. På den ene side er der Cypern, Grækenland og Italien, der deler et fælles mønster. De har været emigrationslande frem til 1990'erne, som så mange andre sydlige og østeuropæiske lande, før de blev immigrationsdestinationer og transitlande. Indvandring på Cypern begyndte i begyndelsen af 1990'erne for at imødegå den akutte mangel på arbejdskraft i lavt uddannede eller ufaglærte job indenfor landbrug, dyreopdræt, byggeri, hotelbranchen og servicefag, herunder rengøring. Siden da voksede indvandringen kontinuerligt frem til 2011; mens antallet af indvandrere på Cypern i 2001 var 9,4% af befolkningen, i 2011 steg den til 20,3%. Kvinders andel i migration er på 57%, hvilket er den højeste i Europa-28. Indvandrerbefolkningen på Cypern består af EU-borgere, hovedsagelig fra Grækenland, Bulgarien, Storbritannien, Rumænien og TCN, hovedsagelig fra Filippinerne, Sri Lanka, Indien, Vietnam, Syrien og Rusland.

På den måde førte Sovjetunionens fald til en massiv indrejse af indvandrerbefolkninger i Grækenland, i begyndelsen af 1990'erne, fra Albanien og de tidligere sovjetrepublikker. I 2001-folketællingen blev procentdelen af udlændinge anslået til 7% af den samlede befolkning, svarende til 11% af den samlede registrerede græske arbejdsstyrke. Disse data omfatter dog ikke det samlede antal uregelmæssige indvandrere og etniske grækere (udenlandske folk med græsk afstamning). I 2004 stod indvandrerantallet på omkring 950.000 indvandrere, 200.000 mere end i 2001-folketællingen, idet indvandrerens samlede befolkningsprocent var op til 8,5% og 10,3%, herunder også etniske grækere. Situationen er blevet endnu mere kompleks i de senere år, når den på den ene side har oplevet en såkaldt tredje fase med massiv udvandring (især unge mennesker i alderen 25-39 år med et højt uddannelsesniveau og i det mindste nogen erhvervs erfaring, har forladt landet); og på den anden side er ankomsten af asylansøgere og flygtninge indenfor den seneste "flygtningekrise," kendt. Ikke desto mindre har indvandringen svinget meget, især efter den seneste nedlukning af Balkan-ruten og aftalen mellem EU og Tyrkiet. De mere talrige befolkninger i Grækenland er albanere, bulgarere, rumænere, pakistanere, georgere og ukrainere.

På lignende facon oplevede Italien en intensivering af migrationsstrømmene, hovedsagelig af mænd, med undtagelse af den overvejende kvindelige migration fra nogle østeuropæiske lande som Moldova, og latinamerikanske lande som Peru og Ecuador, efter den økonomiske krise i midten af 1990'erne. Nylige data (2016) siger, at omkring 5.436.000 mennesker af anden etnisk oprindelse bor i landet (8,3% af den samlede befolkning), hvoraf 52,6% er kvinder. Med hensyn til beskæftigelse udføres 11% af den samlede beskæftigelse af indvandrere. I samme år (2016) var de mest talrige samfund repræsenteret af romerne (22,9%), efterfulgt af albanere (9,3%), marokkanere (8,7%), kinesere (5,4%) og ukrainere (4,6%). I Italien udgøres den udenlandske befolkning primært af økonomiske migranter og deres familier, der i høj grad er relateret til stabiliseringen af migrationsstrømmene i de sidste årtier. Men i de sidste år - ligesom i Grækenland - har tilstedeværelsen af asylansøgere og flygtninge skabt nye bekymringer blandt lokalbefolkningen og ledelsesmæssige udfordringer for de ansvarlige myndigheder.

På anderledes facon startede indvandrerens tilstrømning til Danmark i 1950'erne, og gav det ellers ret ensartede Danmark, et mere varieret udseende. Tilstrømningen blev hovedsageligt udgjort af vandrende arbejdstagere og flygtninge. Efter 2. verdenskrig ankom 238.000 civile tyskere til Danmark som flygtninge, de blev anbragt i lukkede lejre indtil deres tilbagevenden i 1949. I 1960'erne inviteredes tyrkiske, pakistanske og jugoslaviske indvandrere grundet mangel på arbejdskraft, og i 1970'erne kom så flygtninge fra Spanien, Portugal og Grækenland. I 1973 lukkede den stigende arbejdsløshed ned for indvandring for udenlandske arbejdstagere. Danmark oplevede dog stadig indstrømning fra Chile og Vietnam. I 2001 ankom en større strøm af flygtninge fra Iran, Irak, Palæstina og Somalia. I 2018 er det største antal udenlandske indvandrere fra Polen, Syrien, Tyrkiet, Tyskland, Rumænien, Irak, Bosnien-Hercegovina og Iran. Således udgør udlændinge i Danmark omkring 13,1% af den samlede befolkning

på omkring 6.000.000 og er for det meste repræsenteret af vestlige EU- migranter (økonomiske, mange af dem højtuddannede) og flygtninge.

Endelig, udviklede indvandringen i Frankrig sig først under den industrielle revolution med ankomsten af sydeuropæiske befolkninger fra Spanien, Italien og Portugal, der arbejdede indenfor industri og landbrug. Anden bølge ankom under WWI fra de tidligere franske kolonier, hovedsageligt fra Algeriet og andre lande i Nordafrika. Den tredje bølge, svarende til de 'tredive herlige år' (1945-1974), ankom for at imødekomme arbejdsmarkedets behov. I 1974 besluttede regeringen at stoppe indvandring på grund af stigningen i arbejdsløsheden blandt nationale arbejdstagere. I 2016 blev den udenlandsk fødte befolkning beregnet til omkring 7,9 mio. (11,8% af den samlede franske befolkning); Ikke desto mindre er dette tal for det meste et skøn, der skal analyseres og differentieres i personer med europæisk oprindelse (intra-europæisk migration), folk fra andre kontinenter (især tidligere kolonier), uregelmæssige indvandrere (som regel overvurderes), personer med indvandrerastamning osv. Særlig interessant data er procentdelen af indvandrere, der bor i hovedstadsområdet Frankrig (19%), hvilket er meget højere end den samlede procentdel af den udenlandsk fødte befolkning i hele landet. I Frankrig befinder det sociale fænomen for indvandring, ligesom Danmark og andre vesteuropæiske lande, sig i en anden fase, en mere erfaren og reguleret, end i de sydlige og østeuropæiske lande.

Det vi kan observere ud fra de få data er, at der i alle disse lande er en eksisterende kompleksitet hvad angår social og kulturel mangfoldighed. Det er dog også en række meget særlige forhold baseret på indvandringsfasen, som hvert land oplever, med Danmark og Frankrig på den ene side og de sydeuropæiske lande, Italien, Grækenland og Cypern på den anden. Således er oprindelseslandet, indvandringsstatus (især mellem indvandrere og flygtninge), landets økonomiske indikatorer (størrelsen og sektorfordelingen af økonomien, arbejdsløshedsprocenten osv) og den kulturelle afstand mellem de indfødte befolkninger og de nytilkomne, elementer som meget påvirker kapaciteten til effektivt at styre forskellige befolkninger, og mulighederne for indvandrere til at integrere i ankomstlandet.

Den empiriske undersøgelse udført i MIGRAID projektet, fokuserede på opfattelser, meninger, ideer, viden og erfaringer fra arbejdsmarkedets parter - fagforeningsmedlemmer og virksomhedsledere - i forhold til etnisk mangfoldighed i små og mellemstore virksomheder. Oplysningerne blev indsamlet i de fem deltagende lande gennem distribution og færdiggørelse af et fælles kvantitativt spørgeskema og tilrettelæggelse af fokusgruppe interviews. Det samlede antal deltagere var 173 med omkring 30-40 deltagere fra hvert land.

Den allerførste del af undersøgelsen var relateret til arbejdsmarkedets parter opfattelse af integration og etnisk mangfoldighed. I denne henseende synes deltagerne at omfavne etnisk mangfoldighed og integration på arbejdspladsen. De ser generelt mangfoldighed som et aktiv, noget, der giver værdi for virksomheder og organisationer, til samfundet, til enkeltpersoner og især SMV'er. Nogle deltagere rejste imidlertid spørgsmål om manglen på tilstrækkelig håndtering af forskellige etniske grupper på arbejdsmarkedet og akkumulering af problemer og konflikter i samfundet som helhed. Deltagerne i fokusgrupperne henførte mange af problemerne på arbejdspladsen til en følgevirkning af manglen på egnede integrationsplaner, samt den kulturelle afstand og manglen på positiv kommunikation mellem indfødte og vandrende arbejdstagere, samt manglen på etablerede processer, der bringer arbejderne sammen i en konstruktiv dialog. Desuden bragte de manglen på bevidsthed hos mange arbejdsgivere om etnisk mangfoldighed og mangfoldighedsforvaltning ind i diskussionen; den uvidenhed, de udviser om indvandrerens kvalifikationer; den negative mentalitet, mange arbejdsgivere holder for migranterne, og de mange former for udnyttelse, som migranter oplever på arbejdspladsen og i samfundet.

En vigtig opdagelse der blev gjort i undersøgelsen, var de vanskeligheder, som især små og mellemstore virksomheder oplever på grund af deres lille størrelse, manglen på personale eller særlige afdelinger til at udføre mangfoldighedstræningsopgaver, og endog mangel på uddannelse af personalet. Deltagerprofilerne har bestemt påvirket deres erfaringer med at håndtere etnisk mangfoldighed eller deres direkte inddragelse og / eller interesse i mangfoldighedsstyring og inddragelse af indvandrere i SMV. Men det var klart, at selv om der var en vis viden og empirisk erfaring med mangfoldighedsproblemer, havde kun få personer i diskussionsgrupperne på tværs af landene nogensinde fulgt bestemte træningssessioner om konfliktløsning. Flertallet beskæftiger sig med problemer med konfliktløsning baseret på erfaring, "gode" kommunikationsevner, sund fornuft og generelt deres bløde færdigheder frem for uddannelse.

Derfor, når deltagerne blev spurgt, hvilke hovedemner de føler at de har behov for yderligere træning indenfor, i forhold til indvandrernes integration og etniske mangfoldighed, er de tre emner der mest blev nævnt: **1. Konfliktløsning (40,5 %)**, **2. Kulturel og etnisk mangfoldighed på arbejdspladsen (35,1%)** og **Mangfoldighedsledelse (27,4%)**. Derfor vil disse specifikke emner, sammen med den tidligere viden om migrationsspørgsmål og etnisk mangfoldighed, være fokuspunkter i dette træningsprogram. For yderligere information er den komplette empiriske forskning tilgængelig online til konsultation: <http://migraid.eu/wp-content/uploads/2017/01/FINAL->

#### 1.4 DEN GENERELLE KONCEPTUELLE RAMME

Først og fremmest, hvem er egentlig migrant? I dag er begreberne migrant og migration blevet meget populære i nyhedsmedierne, den offentlige debat og i offentlige og private institutioner. Men, definitionen af disse udtryk er ikke nødvendigvis så simpel og ligetil som det kan virke.

Ifølge FN er en **MIGRANT** enhver person, der bevæger eller flytter sig over en international grænse eller til en stat væk fra sin sædvanlige bopæl, uanset den juridiske status, frivillighed, anden grund til at bevæge sig, eller længden af opholdet i destinationslandet mv. Dette er ikke desto mindre en meget bred definition, der ikke omfatter alle de forskellige karakteristika, som yderligere kan skelne en migrerende person, hvortil kommer kompleksiteten af hans / hendes rute.

En **ØKONOMISK MIGRANT** er den person, der forlader sit oprindelsesland for at udøve en økonomisk aktivitet med det formål at forbedre hans / hendes økonomiske forhold og / eller hans / hendes families. En økonomisk migrant kan være lovlig, såfremt denne opfylder alle tilladelser og dokumenter, der kræves af bestemmelseslandet for at komme ind, samt blive og arbejde. Eller en uregelmæssig migrant, såfremt ikke alle de krævede dokumenter og betingelser for at komme ind bliver opfyldt, så vedkommende kan blive. Mange økonomiske migranter går ind i bestemmelseslandet, og har allerede arbejdskontrakt, hvilket letter deres adgang og deres økonomiske og sociale integrationsproces (Expats f.eks.). Andre kommer ind i landet under en anden kategorisering (kortsigtet sæsonarbejder, international studerende, eller af familie- eller turisme grunde) og begynder at udføre økonomiske aktiviteter, efter at have fundet et job og gennemgået den administrative proces. Økonomiske indvandrere kan være faglærte såvel som højtuddannede arbejdstagere, afhængigt af det arbejde, der tilbydes og det lokale arbejdsmarkeds karakteristika.

Anderledes er det med en **FAMILIE MIGRANT**, altså en person, der flytter til et andet land af familieårsager. En opholdstilladelse og / eller et opholdskort, på grund af familieårsager, kan gives i flere tilfælde, f.eks. familiesammenføring af ægtefæller, børn eller pårørende eller ægteskab med en borger fra oprindelseslandet, blandt andet (regler og procedurer kan variere fra land til land). En person, der går ind i et land, kan også udøve økonomiske aktiviteter (som en økonomisk migrant), men har opholdstilladelse på grund af familiemæssige grunde, og sondringen mellem kategorier er således meget sløret. Familiemigration er blevet en af hovedårsagerne til indvandring (i nogle europæiske lande endog den største). Dette skyldes, at langsigtede bosættelsesprocesser er godt på vej både i

ældre og nyere indvandrermottagende lande i Europa, om end med nogle landespecifikke særegenheder (Se for eksempel Ambrosini, Bonizzoni & Triandafyllidou, 2014 for sagen af Middelhavslandene).

En vigtig skelnen er den mellem **FRIVILLIGE** og **TVUNGNE**-migranter. I henhold til FN's konvention om migranternes rettigheder skal begrebet migrant forstås som dækkende alle tilfælde, hvor beslutningen om at migrere er taget "frit" af den pågældende person. Denne specifikation er primært givet for at skelne mellem tilfælde af "tvungen" migration, der normalt behandles under en anden lovramme. Mærkatet som "tvunget" (eller ej) betyder først og fremmest noget for migranter og stater, når der er tale om at **ASYL**-status, der er reguleret af flygtningekonventionen fra 1951, er på spil (Bivand Erdal, 2018). En **ASYLANSØGER** beskriver en person, der har ansøgt om beskyttelse som flygtning og afventer en beslutning om hans eller hendes status. En **FLYGTNING** derimod, er en person der på grund af en velbegrundet frygt for at blive forfulgt på grund af race, religion, nationalitet, medlemskab af en bestemt social gruppe eller politisk mening, er vandret udenfor statsborgerskabslandet og ikke kan, på grund af frygt, eller ikke er villig til at benytte sig af beskyttelsen af dette land - eller som ikke har statsborgerskab og er udenfor sit tidligere sædvanlige opholdssted som følge af sådanne begivenheder, ikke er i stand til, eller på grund af frygt er uvillig til, at vende tilbage til det. Når en asylansøger tilkendes status som flygtning eller anden form for international beskyttelse, påtager den stat, hvor en sådan ansøgning blev forelagt, sig en række forpligtelser over for flygtningen. For eksempel skal de kontraherende stater så vidt muligt lette assimileringen og naturaliseringen af flygtninge ved at lette de tilknyttede processer og så vidt muligt reducere omkostningerne ved en sådan procedure. Disse forskelle er meget vigtige for at forsøge at forstå den **MIGRANT ERFARING**, som hver person skal gennemgå, når de flytter fra et land til et andet.

Spørgsmålet om hvorvidt man er regelmæssig eller uregelmæssig indvandrer eller asylsøger eller flygtning, har sikkert indflydelse på personens **INTEGRATIONS**-proces, der kan defineres som: **En langsigtet flerdimensionel proces, hvorved indvandrere indtræder og tilpasser sig det lokale samfund. Sådant en proces omfatter flere forskellige områder af livet: beskæftigelse, uddannelse, sproglæring, viden og anvendelse af regler, kulturkundskab m.v.** På den måde kan fattige, uregelmæssige indvandrere, flygtninge og andre fordrevne især, opleve en hård migrationsproces, enten på grund af manglende frivillighed og / eller på grund af manglende ressourcer. Under den sidste flygtningekrise i Middelhavet er indvandringskontrollen blevet mere og mere stram, da antallet af asylansøgere er øget betydeligt. Ifølge Eurostat ansøgte alene i 2015 og 2016 omkring 2,2 millioner mennesker om asyl i EU, med undtagelse af tilbagekaldte ansøgninger. Tredjelandstatsborgere (TCN'er) skal ansøge om beskyttelse i det første EU-land, de kommer ind, selvom de ikke ønsker at blive der. Dette er grunden til, at de tilstødende Middelhavslande (med færre migrationserfaringer og mere komplekse økonomiske forhold) har udtrykt enorm bekymringer over de store byrder, de skal stå over for.

Forskellen mellem migrantkategorier og de særlige forhold, som forskellige mennesker oplever, er tydeligere, når udtrykket **MIGRANT** udskiftes med **EXPATRIATE** eller **EXPAT**, og **INTERNATIONAL MIGRATION** udskiftes af **GLOBAL MOBILITET**. Et sådant udtryk vedrører normalt en meget specifik type international bevægelse, således de højt kvalificerede arbejdstagere, ledere eller medarbejdere på højt plan, kunstnere, f.eks., der midlertidigt, eller permanent, flyttes til en bestemt arbejdsstilling eller internationalt projekt af firmaet (offentlige organisationer, universiteter eller ngo'er) de arbejder for. Denne type international migration refereres sædvanligvis til på en anden måde, fordi den er reguleret af organisationer efter indvandringslovgivning, og det er normalt relateret til personer, der flytter fra et højindkomstland (Global North) og / eller fra en høj socioøkonomisk klasse (eliter og nyt mobilborgerskab). Det konceptuelle forhold mellem rumlig og social mobilitet er blevet analyseret i vid udstrækning af flere socialforskere som Thomas Faist (2013), som for eksempel understreger den

grundlæggende rolle ulighed spiller, ved analyse af bevægelsen af mennesker på tværs af fysiske grænser og sammenstillingen af vertikale og / eller vandrette (reel) social mobilitet som antaget karakteristiske træk ved moderne samfund, i modsætning til stille statiske traditionelle feudale samfund. Mobilitet identificeres således ikke kun med modernitet, men også med specifikke (højere) sociale klasser i moderne samfund, mens migration (eller migrant) sædvanligvis identificeres med de fattige (Global South) og de mindre veludviklede lande, og indenfor disse, de mindre befolkningssegmenter i særdeleshed. At forstå de forskellige typer mobilitet (er) er et første skridt til at forstå de forskellige typer migrationserfaringer og integrationsprocesser, som forskellige mennesker har brug for at gennemgå, samt de forskellige mangfoldigheder, der i stigende grad møder hinanden. Derfor kan vi definere begrebet MANGFOLDIGHED, som sameksistensen af personer og grupper, der er differentieret af forskelligartede medfødte eller erhvervede, karakteristika såsom køn, alder, personlighed, hudfarve, etnisk baggrund, nationalitet osv.

### 1.5 DIMENSIONER AF MANGFOLDIGHED

I verden i dag er det meget svært at definere, hvad der er "anderledes" og hvad der faktisk er "normalt." Et komplekst og heterogent samfund, som det vi lever i dag, er præget af sameksistens mellem meget forskellige adfærdsmønstre og livstile, som normalt ikke deles af alle. Af denne grund virker begrebet "mangfoldighedsstyring" anakronistisk (Castellucci et al., 2009). På den ene side forudsætter det en eksistens af en normalitet, der eksisterer sammen med en mangfoldighed, og at denne mangfoldighed som sådan skal styres. På den anden side er det et meget aktuelt koncept, da den voksende tilstedeværelse af forskellige sociale grupper gør det nødvendigt at vedtage forskellige ledelsesmodeller, der er egnede til at styre dem, der er forskellige, på forskellige måder.

Det første skridt på vej til at kunne styre mangfoldighed korrekt, er at forstå, hvad de forskellige former for mangfoldighed er der kan opstå, såvel som den slags mangfoldighed, der kan være på spil i en meget specifik social sammenhæng. Således udvikles en første definition i henhold til det såkaldte "objektive kriterium," for hvilket "forskelligt" betyder tilhørsforhold til en mindretalsgruppe. På baggrund af det objektive kriterium er det anderledes for den person, der tilhører en minoritetsgruppe, sammenlignet med størstedelen af samfundet. En anden definition er udviklet efter det "subjektive kriterium," den socialkonstruktivistiske, ifølge hvilken mangfoldigheden ikke er defineret i forhold til tingens objektive virkelighed, men ifølge den modalitet, som observeres af andre.

Selvom alle individer til en vis grad er forskellige i forhold til socio-demografiske og økonomiske karakteristika såsom køn, alder, kønsrolle og personlighed, og mange andre, afhænger det at blive betragtet som "mangfoldig" meget af den betydning det har i den lokale kontekst - graden af kulturel afstand, eller den fare der er for at krydse en bestemt form for grænse. På denne måde bliver etniske og nationale forskelle særligt relevante i kulturelt heterogene samfund med en betydelig indvandningsrate, hvor mennesker fra forskellige oprindelser og kulturelle baggrunde møder hinanden, så forskelle faktisk opfattes og derfor diskuteres (selv om de er forskellige i forskellige grader og har forskellige motiver).

Det er især her, hvor de to fænomener - **international migration** og forvaltning af **etnisk mangfoldighed** - konvergerer. Fordi det er opfattelsen at de fleste fremtrædende forskelligartetheder, og dem der primært adskiller især indvandrere, er race, etnicitet, kulturel baggrund og nationalitet / statsborgerskab. Derfor er det nødvendigt klart at definere hvad disse begreber rent faktisk henviser til:

**RACE:** Begrebet race er sandsynligvis det, der har fremkaldt flest kontroverser ift flere forsøg på at definere det, ikke kun fra et biologisk, men også et socialt perspektiv. Hos den menneskelige art, ifølge Casas (1984), henviser begrebet race til en undergruppe af mennesker, der besidder en bestemt kombination af fysiske egenskaber grundet genetisk oprindelse, hvor kombinationer af forskellig slags,

skelner nogle undergruppen fra andre undergrupper af menneskeheden. Race har vist sig at være ikke kun en social men også en politisk konstruktion, da den er blevet defineret forskelligt af forskellige regeringer i forhold til forskellige menneskelige karakteristika. For eksempel brugte den nazistiske regering i Tyskland det til at skelne folk efter nogle fysiske og kulturelle karakteristika, der var langt mere vidtrækkende end hudfarven. Disse kategorier har fortsat ændret sig, men de går i modsat retning af de moderne genetiske undersøgelser, der har afsløret at alle mennesker tilhører en menneskelig race, og at fysiske forskelle skyldes forskellige genotypekombinationer (Boyd, 1963).

**ETNICITET:** Hvis race har været særligt brugt til at kategorisere individer i henhold til bestemte fysiske egenskaber - især de mere synlige fysiske som hudfarve, så vedrører etnicitet hovedsageligt klassificering af individer i henhold til deres fælles sociale og kulturelle arv, således vaner, sprog, traditioner, religion osv. På denne måde, hvor race er relateret til de biologiske og fysiske aspekter af en person, handler etnicitet mere om tillærte eller erhvervede adfærdsmønstre.

**NATIONALITET:** Begrebet nationalitet, som adskiller sig fra race og etnicitet der relaterer til fysiske eller socio-kulturelle karakteristika hos grupper og enkeltpersoner, er ikke kun relateret til en fælles historie, traditioner og sprog, men også til en juridisk status, der anerkender en person som medlem af en bestemt nation (en stor etnisk gruppe). Her kan **STATSBORGERSKAB** defineres som "det sæt praksisser (juridiske, politiske, økonomiske og kulturelle), der definerer en person som et kompetent medlem, der er egnet til at deltage i offentlige områder i samfundet, og som en konsekvens danner strømmen af ressourcer til personer og sociale grupper" (Turner, 1993: 2).

Adskillige sider ville være nødvendige for at definere alle de fysiske (fysiske handicap eller alder fx), psykologiske (psykisk sygdoms eller temperaments og sociale karakteristika (køn og socio-økonomisk status, fx), der kan bruges til at kategorisere og differentiere folk. Disse kan faktisk skabe hvad nogle forfattere har kaldt **SUPERMANGFOLDIGHED**, hvor mange forskelligheder konvergerer (Vertovec, 2007). Nogle forfattere taler om "mangfoldighed på flere niveauer" i den forstand, at nogle af disse forskelle er en del af individet selv og ikke kan ændres (medfødt). Andre er relateret til elementer der er udviklet over tid (erhvervet). En grafisk model af disse niveauer blev udarbejdet af Gardenswartz & Rowe (1998), og den kan bruges til at identificere den slags mangfoldighed, der står på spil i en bestemt situation. En sådan model identificerer fire niveauer af mangfoldighed: 1. Personlighed (indre niveau); 2. Indvendig dimension; 3. Ekstern dimension og 4. Organisationsdimension.

Problemets kerne ligger normalt i de inderste niveauer der må antages at være uforanderlige. Derfor er virksomheder og arbejdsgivere nødt til at udarbejde modeller for mangfoldighedsledelse, der helt sikkert sigter mod at forbedre elementer i den organisatoriske (eksterne) dimension, men som også tager individets karakteristiske egenskaber i betragtning (personlighed og indre dimensioner), for at udnytte arbejdstagerens særlige forhold i overensstemmelse med de opgaver, som han / hun skal udføre på arbejdspladsen (Castellucci et al., 2009).

## 1.6 INTEGRATIONSMODELLER. DEN POLITISKE HÅNDTERING AF MANGFOLDIGHED

Europas kontinentale mangfoldighed har altid gjort det til en krydsning af mennesker fra forskellige nationer og kulturelle baggrunde (gradvist fjernt hvad angår sprog, etnicitet, religion, tro, værdier, skikke, traditioner, historie osv.) fra meget forskellige økonomiske og politiske forhold. Det stigende antal intra-regionale udvekslinger (især efter oprettelsen af det grænsefrie Schengen-område) og den stigende tilstrømning af tredjelandsstatsborgere (TCN), asylansøgere og flygtninge (især i de sidste år med den -frivillige / tvunget - Ankomst af mennesker fra fjerntliggende områder i Afrika og Mellemøsten) har bidraget til at skabe en social tilstand, der tidligere blev defineret som "supermangfoldighed." Dens potentialer med hensyn til nye markeder, økonomisk vækst og berigende kulturudvekslinger er også ledsaget af en skepsis overfor statens suverænitet og lokale befolkningers



sikkerhed, sociale velvære og kulturelle traditioner.

De nationale regeringer har løbende styrket adgangskontrollen og har iværksat forskellige måder at styre migrationsstrømme på, for at bevare deres ret til at vælge, hvem der er velkommen blandt de nytilkomne, og hvem der ikke er, og derved bedre kunne styre og lette immigranternes veje ind i de forskellige sektorer af økonomien og (bredere) af samfundet. Af analytiske årsager, er disse forskellige måder at styre internationale migrationsstrømme (hovedsagelig fra bestemmelseslandenes perspektiver) katalogiseret i forskellige "modeller" eller tilgange, der normalt svarer til offentlige diskurser og ønskelige politiske resultater, mere end til de faktiske offentlige politikker, der er sammenhængende organiseret og implementeret i form af konkrete programmer og lokal praksis til veldefinerede mål. Disse forskellige modeller (støttet enten af mere konservative eller liberale politiske holdninger), der er udviklet specielt siden XX-tallet for at styre migration og for at imødegå etniske og kulturelle forskelle, kan kort beskrives på denne måde:

**Assimilationisme:** Begrebet kommer direkte fra ordet "assimilation." At assimilere noget er at omdanne det til en form af sin egen natur, at absorbere ind i systemet, at inkorporere (Oxford English Dictionary). Assimilering i denne forstand indebærer fuldstændig absorption. Ifølge denne model vil medlemmer af minoritetsgrupper gradvist mere reflektere adfærdsmønstre i flertalsgruppen, efterhånden som de erhverver mere lokale sprogfærdigheder, uddannelse og erfaring på arbejdsmarkedet, og samtidigt bliver mindre knyttet til deres oprindelige kulturelle baggrund (Gordon, 1964; Alba & Nee, 2003). Assimilationspolitikker var ikke kun relateret til (økonomiske) indvandrergrupper, men også til etniske minoriteter såsom indfødte grupper og indvandrere fra tidligere kolonier. Gennemførelsen af konkrete tiltag ift. til det ønskede resultat, er at de fleste forskelle (især de kulturelle) der karakteriserer indvandrergrupper bliver mere og mere slørede, mens der lægges større vægt på vedtagelsen af lokal kultur og samfundsmæssige normer. Eksempel: **Frankrig**.

**Smeltedigel:** Smeltedigelmodellen er blevet brugt til at beskrive samfund, der er dannet af mange forskellige indvandrergrupper, der i sidste ende blander og producerer nye sociale og kulturelle hybridformer. Ifølge denne fremgangsmåde vil sammensmeltningen af flere kulturer producere en ny sammensætning. En der har stor styrke og andre kombinerede fordele. Dette er mest almindeligt anvendt til at beskrive **USA**, som en ny verden med en helt ny race af mennesker, der er sammensat af mange forskellige grupper af indvandrere. I dag benyttes begrebet smeltedigel mest nostalgisk, og ser på den "strålende" fortid med indvandring (for det meste i USA) for at sammenligne den og modsvare den nutidige problematiske og ustabile situation.

**Multikulturalisme:** Den multikulturelle tilgang forsøger at skabe samhørighed gennem forskel. Nogle lande har officielle politikker for multikulturalisme, der tager sigte på at bevare kulturer eller kulturelle identiteter (som regel indvandrergrupper og etniske minoriteter) i samfundet. Det bedste eksempel er Canada (selv om der er forskellige variationer som Storbritannien, Australien og Holland), der var en af de første nationer med en officiel multikulturel lov, som en officielt tosproget nation, der bruger både engelsk og fransk. Multikulturalisme er fortaler for et samfund, der udstikker lige status til forskellige kulturelle og religiøse grupper (sort, hvid, latinamerikansk, kristen, muslimsk osv.) Og endda specielle juridiske beskyttelser for medlemmerne af disse grupper. I Europa er denne tilgang blevet gennemført meget delvist (f.eks. Storbritannien).

**Interkulturalisme:** Denne tilgang er udviklet som et svar på de opfattede mangler i multikulturalismen, der ser identitet som statisk og fast indenfor grupperinger; der fremhæver og følgelig bevarer forskelle. Det kan dog ikke betragtes som en helt anden tilgang, men en mere flydende, konkret og specielt pragmatisk måde at forstå og implementere tidligere begreber fra multikulturalismen, der sigter på at værdsætte hver enkelt kulturgruppes særlige forhold uden at isolere dem fra hinanden.

Interkulturalisme kræver af alle, borgere, flertal og mindretalsgrupper, en åbenhed for at blive udsat for den "anden" kultur. Den lægger vægt på aktiv dialog mellem kulturer og afviser fordringer i forbindelse med identitetspolitik, som kun medlemmer af en bestemt kultur kan forstå og stå for. Interkulturalisme fremmer vidensaktiviteter og samarbejde mellem kulturer og sigter mod at opnå en tilstand af mangfoldighed og integration. Denne tilgang er specielt benyttet indenfor specifikke sektorer som uddannelse (både offentlig og privat), hvor institutionerne har udarbejdet komplette studieprogrammer og didaktiske aktiviteter, der primært har til formål at integrere indfødte og studerende med fremmed oprindelse, der forsøger at fremme interkulturel udveksling og integration blandt forskellige grupper. Sådanne aktiviteter kan være at fejre forskellige kulturelle og religiøse helligdage, sprogindlæringsaktiviteter, studiebesøg på symbolske steder af forskellige kulturer blandt flere andre. Interkulturelle læringsmetoder som disse er blevet implementeret i lande som **Irland** og **Italien** til en vis grad, men den generelle tilgang er også meget kritiseret på grund af sin normative orientering og de uklare forskelle med forudgående multikulturalisme.

Ifølge Joppke (2007) giver begrebet nationale modeller ikke længere mening, hvis det nogensinde gjorde. Gary Freeman (2004) bemærker i lighed, at begrebet nationale modeller for inklusion giver for meget kredit til det kludetæppe af love og praksisser, der udgør inklusionstiltag i vesten. For nylig er det blevet bemærket, at i stedet for at nationale modeller afviger i forhold til hinanden, er de vesteuropæiske politikker om integration i stigende grad konvergerende til hvad der kaldes civil Integration.

**Civil integration** består i at oprette obligatoriske integrationskurser og tests for nyankomne indvandrere, for at de får adgang til statsborgerskab og andre relaterede offentlige tjenester, men uden at kræve en fuldstændig assimilationistisk tilgang, som i mere traditionelle nationale modeller. Formålet med denne tilgang er et fælles kendskab til modtagerlandets modersmål samt, de grundlæggende civile regler og nationale love for at opnå en mere harmonisk sameksistens. Bag sådanne ideer forfølges ikke desto mindre liberale mål med ikke-liberale midler, hvilket gør sondringen til en slags repressiv liberalisme meget lille. Her kan det ses, at europæiske stater har haft en lang læringsproces gennem historien om de mere hensigtsmæssige måder at håndtere indvandring på i forhold til forskellige faktorer som det specifikke lands nuværende socioøkonomiske forhold, den politiske orientering af den herskende part og de overordnede karakteristika for indvandrerbefolkningen, blandt andre.

Selvom der er et stigende sammenfald indefor EU på flere økonomiske og politiske spørgsmål, er det på migrationsområdet, at hvert land forbeholder sig ret til at definere, hvem der er velkommen på eget territorium, og hvem som ikke er, som et tegn på maksimale suverænitethævd. De tidligere beskrevne integrationsmodeller eller metoder kan således mere eller mindre fast anvendes i offentlige politikker og i sociale programmer, på forskellige måder, af forskellige lande i henhold til deres helt egne interesser, specifikke karakteristika, kortsigtede situationer og styringskapacitet. Men i processen med at udvikle en fælles indvandringspolitik vedtog Rådet for Retslige og Indre anliggender de fælles grundlæggende principper for indvandrerintegrationspolitik i EU i november 2004. Det omfatter et sæt af 11 principper der understreger, at integration er en dynamisk tovejs proces for alle parter, både indvandrere og beboere, og indebærer respekt for EU's grundlæggende værdier. Disse principper skal overvejes ved formulering af offentlige politikker og sociale programmer:

**CBP 1.** Integration er en dynamisk, tovejsproces af gensidig imødekommenhed af alle indvandrere og indbyggere i medlemsstaterne.

**CBP 2.** Integration indebærer respekt for EU's grundlæggende værdier.

**CBP 3.** Beskæftigelse er en vigtig del af integrationsprocessen og er centralt for indvandrerne deltagelse og de bidrag, som indvandrere yder til værtssamfundet.

**CBP 4.** Grundlæggende kendskab til værtssamfundets sprog, historie og institutioner er uundværlig for integrationen. At gøre det muligt for indvandrere at erhverve denne grundlæggende viden er afgørende for en vellykket integration.

**CBP 5.** Indsats indenfor uddannelse er afgørende for at forberede indvandrere, og især deres efterkommere, mulighed for at få succes og blive aktive deltagere i samfundet.

**CBP 6.** Adgang for indvandrere til institutioner, samt offentlige og private varer og tjenesteydelser, på lige fod med de nationale borgere og på en ikke-diskriminerende måde, er afgørende for en bedre integration.

**CBP 7.** Hyppigt samspil mellem indvandrere og statsborgere er fundamentalt for integration dvs. gennem fælles fora, interkulturel dialog, uddannelse i og om indvandrere og indvandrer kulturer og stimulering af levevilkårene i bymiljøet.

**CBP 8.** Udøvelsen af forskellige kulturelle riter og religion er garanteret i chartret om grundlæggende rettigheder, medmindre praksis strider imod andre ukrænkelige europæiske rettigheder eller national ret.

**CBP 9.** Indvandrerne deltagelse i den demokratiske proces og i formuleringen af integrationspolitikker og foranstaltninger, især på lokalt plan, støtter deres integration.

**CBP 10.** Normalisering og almindeliggørelse af integrationspolitikker og foranstaltninger i alle relevante politiske regier og på alle niveauer af regering og offentlige tjenester, er et vigtigt overvejende i den offentlige orden.

**CBP 11.** Udvikling af klare mål, indikatorer og evalueringsmekanismer er nødvendige for at tilpasse politikken, evaluere integrationens fremskridt og gøre udvekslingen af oplysninger mere effektiv.

## 1.7 ETNISK MANGFOLDIGHEDSAKTIVITET OG EKSEMPLER FRA DE SOCIALE PARTNERE

I løbet af den sidste del af dag 1, vil deltagerne med vejledning fra underviserne give eksempler på kulturel og etnisk mangfoldighed på deres egne arbejdspladser, og vil deltage i mindst en kulturel bevidstheds- og tværkulturel kompetenceaktivitet.

For at opfylde dette mål vil aktiviteterne blive arrangeret sammen med værtspartneren ENAIP Veneto og trænerne selv. En foreslået aktivitet beskrives kort næste:

- **Barnga (varighed 45-60 minutter):** Barnga (Thiagarajan antd Steinwachs, 1990) er en simulationsaktivitet, udviklet til en række sammenhænge af interkulturelle bevidstgørelsesprogrammer. For at spille dette spil bliver deltager delt op i grupper (helst fra 6 til 8 spillere, hvert hold skal helst have det samme antal deltagere), og hvert hold får et sæt kort og en liste med instruktioner om, hvordan man spiller. Efter hvert hold har læst og forstået reglerne for spillet, bliver de fjernet af træneren, så de eneste ting, der skal blive på bordet, er sæt af kort. Hvad der er relevant om Barnga er, at hvert bord har en forskellig liste af spilleregler, så folk ved bord 1, ikke kender reglerne for at vinde Ved bord 2, bord 3 og så videre, og der er en generel **INGEN-SNAK** regel - kun kropssprog.

For eksempel: Bord 1: Es vinder.

Bord 2: Laveste par vinder.

Bord 3: De to højeste par vinder, etc.

Reglerne bør udarbejdes på forhånd og kan laves så forskellige og komplekse som trænerne ønsker. Spillet starter, og ifølge reglerne for hvert bord vil vinderen flytte til næste bord, så i slutningen af første runde vil mindst en spiller flytte hen til et andet bord, hvor han / hun begynder at spille med et andet sæt ukendte regler. Konflikter begynder at opstå, når deltagerne flytter fra bord til bord. Den endelige vinder af spillet bliver den der flytter rundt om bordene på kortest tid. Denne form for spil simulerer reelle tværkulturelle møder, hvor folk oprindeligt tror, at de deler samme forståelse af de meget grundlæggende regler. Spillere oplever en slags blødt kulturelchok, når de indtræder i et andet spil (en anden kultur). Derefter skal de forstå og forene disse forskelle for at spille spillet effektivt. Forskelle er især understreget for, at spillerne ikke kan tale med hinanden, efter at spillet er startet. For bedre

forståelse og eksempler på hvordan spillet fungerer kan træneren gå til disse links:

“Sådan spiller du Barnga Aktivitet i dit klasseværelse” by the University of Michigan:

<https://www.youtube.com/watch?v=IQv3IQFhqN4&t=245s>

En vigtig slutaktivitet er at diskutere det hele med grupperne:

- Hvordan afspejler spillet virkelige situationer?
- Hvad er de underliggende problemer eller problematikker, der kan opstå, når du spiller med forskellige spilleregler og uden manglende kommunikation?
- Hvad var den bedste måde at tilgå disse mini-kulturelle chok? Og hvordan kunne dette blive anvendt i den virkelige verden?

Aktiviteterne kan variere alt efter trænerens erfaring, men hovedformålet med slutaktiviteterne på den første dag, er at fremme en dybere viden og højere sensitivitet overfor migreringserfaringen på den ene side, og blive mere opmærksom på de kulturelle forskelle, som findes på arbejdspladsen og i samfundet. Ved at observere sig selv, forskellige holdninger og adfærd hos sig selv og "andre," er det muligt at udvikle en selvbevidsthed om de antagelser og værdier, der former ens egne ideer om, hvad der opfattes som naturligt og normalt med hensyn til adfærd og beslutningsprocesser.

## DAG 2. DISKRIMINATION PÅ ARBEJDSPLADSEN OG MIGRANTERS ØKONOMISKE INTEGRATION

### 2.1 PRÆSENTATION AF DAG 2 AKTIVITETER OG DE FORVENTEDE LÆRINGSMÅL

I løbet af dag 2 vil deltagerne blive præsenteret for en mere uddybende irammesætning af emnet etnisk (og andre former for) diskrimination og den hindring, som dette kan repræsentere især for migranters økonomiske integration i det lokale arbejdsmarked. Ved selvstændigt at identificere de forskellige former for diskrimination, der kan observeres på arbejdspladsen, vil deltagerne samtidig få en bedre forståelse af den nationale og europæiske lovramme, der gradvist er udarbejdet for at bekæmpe udstødelse af forskellige grunde (etnicitet, køn, alder osv.) og de forskellige måder, hvorpå disse kan tolkes og anvendes. Vigtigt vil være præsentationen af repræsentative tilfælde af diskrimination, der er blevet taget til (europæiske og / eller nationale domstole) og resultaterne af sådanne retlige processer. Endelig vil nogle praktiske aktiviteter blive foreslået for at eksemplificere de mekanismer, der eksisterer bag diskrimination, og første brainstormingsaktiviteter vil blive afholdt i forhold til udarbejdelse af et skræddersyet mangfoldighedsledelsesforslag inden udgangen af ugen.

De vigtigste forventede læringsresultater fra dag 2 er: 1. Identifikation af forskellige udtryk for (multipel) diskrimination; 2. Fremme af åbne holdninger og konkret inklusiv adfærd, som kan have en positiv indflydelse på at en mangfoldig arbejdsstyrke fungerer godt 3. Introduktion til de vigtigste nationale og europæiske institutioner, sammen med de lovgivningsmæssige rammer der kan henvises til, når der ydes assistance til konkrete tilfælde af diskrimination på arbejdspladsen; og 4. Udvikle yderligere færdigheder, aktiv lytning og empati, overfor de medlemmer af indvandrere- og minoritetsgrupper, der løbende har oplevet diskrimination.

### 2.2 MANGFOLDIGHEDENS MØRKE SIDE: FORDOMME, STEREOTYPER OG DISKRIMINATION(ER)

Vanskelighederne ved at integrere migranter (etniske minoriteter eller andre former for ugunstigt stillede grupper) på arbejdsmarkedet ligger ikke kun i deres status som nybegyndere i bestemmelseslandet (indvandringskontrol og mulighederne for regelmæssigt arbejde) eller som nye jobsøgere til en bestemt stilling. Men også i den måde hvorpå disse mennesker rent faktisk kan bidrage til organisationen / virksomheden. Arbejder de for deres muligheder for at blive et aktiv på og udenfor arbejdspladsen, og for at videreudvikle deres faglige og personlige færdigheder? Disse positive tilgange hindres når folk er uvelkomne og bliver mishandlet og diskrimineret på grund af deres særlige karakteristika. I løbet af den første træningsdag blev studeret forskellige typer af mangfoldigheder, der kan observeres i europæiske samfund og især, men ikke kun, på arbejdsmarkedet. Alle disse forskelle er ikke belæg for fordømmelse eller diskrimination, men særlige kendetegn for individet eller gruppen selv; Sådanne særpræg kan dog gives en fordom ift. den måde hvorpå de fortolkes, via de overvejende lokale værdier, normer og verdenssyn. Disse kan måske ændre sig fra et samfund til det andet og over tid.

Generelt er **DISCRIMINATION** normalt baseret på **STEREOTYPER** og **FORDOMME** og henviser til holdninger, adfærd, formelle og uformelle praksisser og arrangementer der resulterer i en mindre gunstig behandling af enkeltpersoner eller grupper af individer, på grund af nogle af deres kendetegn, såsom race, etnicitet, alder, socioøkonomisk klasse, køn eller seksuel orientering.

**STEREOTYPER** er generaliseringer omkring grupper af mennesker. Disse kan vedrøre flere sociale kategorier og enkeltpersoners egenskaber: race, etnicitet, alder, køn eller seksuel orientering for eksempel. De kan være både positive, normalt om ens egen gruppe, og negative, normalt vedrørende andre grupper. I begge tilfælde er udarbejdelsen og / eller forstærkningen af en stereotype kun baseret på generaliseringer, der ikke tager højde for mere komplekse individuelle forskelle.

**FORDOMME** kendetegnes ved at man dømmes andre på forhånd. Udtrykket refererer til de overbevisninger, tanker, følelser og holdninger, som en person måtte have vedrørende en gruppe eller et individ uden at besidde reel viden. En fordom er ikke baseret på direkte erfaring, men kan påvirke den måde, hvorpå nogen har relation til andre (forudindtaget tankegang og adfærd).

Diskrimination kan bestå af adfærd, der har til hensigt at diskriminere eller praksis, der kan have en (direkte eller indirekte) diskriminerende virkning. I modsætning til mange nationale regler definerer europæisk lov ikke specifikt de typer adfærd der er forbudt. Dens ordlyd tyder på, at ikke kun handlinger (hvad enten det er bevidst diskriminerende eller ej) men også udeladelser og manglen på handling kan føre til diskrimination.

Nøgleordene, der bruges til at beskrive de forskellige situationer, der kan føre til diskrimination er:

- behandling
- forhold, kriterier eller praksis der kan medføre ulempe for andre
- uønsket opførsel
- negative konsekvens

**DISKRIMINATION** på arbejdspladsen kan være **DIREKTE** og / eller **INDIREKTE**. Direkte diskrimination er, når en person behandles mindre gunstigt end andre på grund af deres baggrund og / eller deres personlighed / gruppe karakteristika.

#### Typiske scenarier:

- Mangel på rekruttering af en ansøger på grund af bestemte karakteristika.
- Diskriminerende jobopslag.
- Ejendomsmæglere eller boligsejere, der ikke lejer lejere af anden etnisk herkomst.
- Lønforskelle: I visse medlemsstater viser statistikker at et mindretal af mænd tjener mindre end flertallet af mænd og minoritets kvinder tjener endnu mindre.
- Ansatte over 50 år, bliver overflødige.
- Obligatorisk pension sættes til 58, 60 eller 65.

Men, der er også undtagelser til direkte diskrimination i Europæisk lovgivning.

Type af undtagelse	Årsag	Eksempel
Ægte og afgørende erhvervskrav	Alle årsager	Det kan være lovligt kun at ansætte en sort skuespiller for at spille Othello eller en kinesisk kok i en autentisk kinesisk restaurant.
Positive aktion	Alle årsager	Handicapkvoter i beskæftigelse, ekstra sprogklasser for mindretals racer eller etniske grupper, økonomiske incitament til at fremme yngre og / eller ældre arbejdstagere.
Arbejdsgivere med et ethos baseret på religion eller tro.	Religion eller tro	Det er lovligt at kun ansætte et medlem af en bestemt kirke som leder af en nationalskole

<sup>1</sup> For yderligere information: Europa-Kommissionen (2011), Sådan præsenterer du et diskriminationskrav. Håndbog om søgsmål efter EU's direktiver om ikke-forskelsbehandling:

**Indirekte diskrimination** er, når en regel, beslutning, procedure, politik, kriterium eller praksis, der forekommer prima facie-neutral, fordi den gælder for alle, fører til diskrimination i dens anvendelse, fordi det påvirker personer med en særlig baggrund / særlige karakteristika. Indirekte forskelsbehandling er lovlig, hvis bestemmelsen, kriteriet eller praksis er objektivt begrundet i et legitimt mål, og midlerne til at nå dette mål er passende og nødvendige. I praksis er der en bred vifte af begrundelser, der kan gøre en bestemt form for indirekte forskelsbehandling lovlig i henhold til europæisk lov. Der er imidlertid visse principper, der begrænser hvilke begrundelser der er acceptable:

- Rent budgetmæssige (økonomiske) overvejelser kan aldrig tjene som objektiv begrundelse for diskrimination.
- Formålet med tiltaget må ikke være forbundet med diskrimination og generaliseringer er ikke alene tilstrækkelige.
- Proportionalitet kræver, at den konkrete foranstaltning, der træffes for at nå det legitime mål, bør være egnet til at nå dette mål.
- Proportionalitet kræver også, at initiativtageren viser, at en anden foranstaltning med en mindre eller ingen skadelig virkning ikke ville være effektiv.

I europæisk lov er den generelle definition af indirekte forskelsbehandling, hvor en tilsyneladende neutral bestemmelse, kriterium eller praksis vil sætte folk, der deler en beskyttet egenskab i en særlig ulempe, i forhold til andre mennesker.

Typiske situationer med indirekte discrimination.

- Sprogkrav der ikke er nødvendige for at udføre lavere positioner (sprog tjener normalt som middel for ikke-statsborgere, der kan tilhøre et mindretalsløb eller for statsborgere, der kan tilhøre en minoritets etnisk gruppe).
- Udført militærtjeneste som et krav for ansættelse (kan diskriminere nogle religioner).
- Regler for påklædning.

Diskrimination (enten direkte eller indirekte) kan forekomme i alle faser af arbejdsprocessen, (a) begyndende ved rekruttering og indtræden på en arbejdsplads og (b) gennemgående i arbejdsprocessen og (c) indtil den tid hvor man forlader en arbejdsplads og kan omfatte: adgangsmuligheder, betaling, arbejdstagerrettigheder, arbejdstid, moderskabsbeskyttelse, indhold af tildelt arbejde, uddannelsesmuligheder, præstationsvurdering, udsigter til jobudvikling, jobsikkerhed mv. Der kan være flere former for forskelsbehandling af forskellige grunde, Men deres præcise definition kan variere i national / europæisk lov, der skal overvejes, når der fremlægges en sag for domstolene. Dette er nogle af de mere fremtrædende:

<b>Etnisk diskrimination</b>	Etnisk diskrimination udøves gennem racistiske opfattelser, kommentarer og holdninger og vælger ofre baseret på deres (opfattede) race og / eller etniske oprindelse, etnisk og migrant baggrund, hudfarve, talte sprog, accent mv.
<b>Køns diskrimination</b>	

[https://www.ab.gov.tr/files/ardb/evt/1\\_avrupa\\_birligi/1\\_6\\_raporlar/1\\_3\\_diger/European\\_Commission\\_How\\_to\\_Present\\_a\\_Discrimination\\_Claim\\_Handbook\\_onseeking\\_remedies\\_under\\_the\\_EU\\_Nondiscrimination\\_Directives.pdf](https://www.ab.gov.tr/files/ardb/evt/1_avrupa_birligi/1_6_raporlar/1_3_diger/European_Commission_How_to_Present_a_Discrimination_Claim_Handbook_onseeking_remedies_under_the_EU_Nondiscrimination_Directives.pdf)

	Kønsdiskrimination refererer til diskrimination udøvet med sexistiske / misogynistiske opfattelser, kommentarer, holdninger og mishandlinger. Udøvere vælger deres ofre på baggrund af deres (opfattede) kønsidentitet / kønspræstation eller seksuelle orientering, herunder både fysiske egenskaber og sociale opfattelser.
<b>Religionsdiskrimination</b>	Religiøs diskrimination omfatter former for mishandling baseret på religiøs overbevisning / praksis udtrykt af enkeltpersoner eller på grund af deres deltagelse i visse religiøse grupper; samt diskrimination af personer, der ikke tilhører (eller opfattes som ikke at tilhøre eller identificere med) en bestemt religiøs gruppe.
<b>Politisk diskrimination</b>	Politisk diskrimination refererer til diskrimination mod en person baseret på deres (opfattede) medlemskab af / tilknytning til et politisk parti / politiske ideer / socioøkonomiske synspunkter eller baseret på deres (opfattede) aktiviteter inden for ikke-statslige organisationer.
<b>Socio-økonomisk (klasse) diskrimination</b>	Social diskrimination udøves på baggrund af social oprindelse baseret på offerets (opfattede) sociale klasse / socio-faglige omstændigheder, og det kan begrænse adgangen for nogle mennesker til bestemte kategorier af arbejde.
<b>Diskrimination med baggrund i familiestatus</b>	Diskrimination relateret til en persons familiesituation. Det kan indebære rekruttering og / eller karrieremuligheder og / eller lønninger, der hovedsagelig rammer kvinder, der er (eller måske bliver) gift eller / og kvinder, der har (eller måske har) børn.

Kombinationen af mere end en grund til forskelsbehandling fører til fler-diskrimination. For eksempel en muslimsk syrisk kvinde ansat i Spanien, der føler, at hendes manglende forfremmelse skyldes de kombinerede grunde køn, religion, etnisk oprindelse og nationalitet. For yderligere informationer og eksempler på disse og andre vigtige diskriminationsdefinitioner og -praksis, som f.eks. PERSONFORFØLGELSE og OFFERGØRELSE, kan emne 1 i MIGRAID's VET-materiale "Forbedring af sociale partners færdigheder og kapaciteter om etnisk mangfoldighed" bibringe detaljer.

### 2.3 IMMIGRANTERS DELTAGELSE I EU ARBEDJSMARKEDET

**INTEGRATION** er en langsigtet flerdimensionel proces, hvorved nytilkomne kommer ind på og tilpasser sig det lokale samfund. En sådan proces omfatter flere forskellige områder af livet: beskæftigelse, uddannelse, sprogindsamling, viden og anvendelse af regler, kulturelle bekendtskab mv. Fra disse er et af hoveddimensionerne det, der er relateret til **ØKONOMISK INTEGRATION**, der henviser til indvandrernes deltagelse på det lokale arbejdsmarked, beskæftigelse og ledighed, erhvervsstatus og generel økonomisk autonomi. Selvom integration normalt måles ved at bruge den lokale borger til sammenligning (f.eks. Indfødte beskæftigelsesrate) er en effektiv integration også meget relateret til gyldiggørelsen af indvandrernes (formelle og uformelle) uddannelsesmæssige baggrund og tidligere arbejds erfaring (selv om der er en klar forskel i overkvalifikationsrater mellem indvandrere 35% og indfødte 28% i EU).

Betydningen af denne økonomiske dimension ligger i dens forhold til andre livsdimensioner, f.eks. adgang til beskæftigelse, tilstrækkelig indkomst og muligheder for social mobilitet, påvirker placeringen og typen af boliger, som derefter påvirker kvaliteten af uddannelsen ved at bestemme adgangen til bestemte skoler. Endvidere er betydningen af indvandrernes økonomiske integration



stærkt forbundet med den vægt, som deres bidrag repræsenterer for de nationale økonomier.

Arbejdsmarkedsdeltagelsen måles i forhold til aktivitetsfrekvensen, der begynder med, hvilket giver oplysninger om antallet af erhvervsaktive personer i alderen 20-64 i procent af den samlede befolkning (i samme aldersgruppe). I denne henseende er der i dataene angivet, at der er en bemærkelsesværdig kløft mellem indvandrere og indfødte arbejdstagere, således at TCN-migranter i perioden 2008-2016 systematisk registrerede lavere aktivitets-satser end EU-fødte indvandrere (dem, der er født i en anden EU-medlemsstat til den, i hvilken de boede) eller den indfødte befolkning, med disse forskelle stigende over tid. De største forskelle mellem aktivitetsrater for indfødte og udenlandskbefolkede populationer blev registreret i Nederlandene (hvor den indfødte befolkning havde en aktivitetsrate, der var 13,3 point højere end den tilsvarende sats for den udenlandskbefolkede befolkning), Letland (10,3 point), Frankrig (9,9 point) og Tyskland (9,1 point).

Der var otte medlemsstater, hvoraf størstedelen var i Sydeuropa, hvor aktivitetsgraden for den erhvervsaktive befolkning var højere blandt TCN-indvandrere (i stedet for den indfødte befolkning); udsvinget var særlig stort i Grækenland og Portugal, hvor satser for den udenlandskfødte befolkning var mindst 5 point højere end den oprindelige befolkning. Højere erhvervs-satser er dog ikke nødvendigvis forbundet med "kvalitets"-job; I særligt sydeuropa er TCN-statsborgere beskæftigede i lavt vurderede stillinger eller i regelmæssige men underkvalificerede og usikre job. Også, i særdeleshed, i Sydeuropa var erhvervsfrekvensen for kvinder systematisk lavere end de tilsvarende satser for mænd i samme år 2016, hvilket understregede at ligestilling mellem kønnene endnu ikke var nået, og at det udgør en stor udfordring for både indfødte og udenlandsk fødte kvinder ind på arbejdsmarkedet. Den kløft var endnu større blandt migrantkvinder, og især blandt indvandrerkvinder, der blev født uden for EU, TCN. I samme retning var beskæftigelsesfrekvensen for EU-28 for udenlandsk indvandrere 66,0% sammenlignet med 71,8% for den indfødte befolkning. EU-28 beskæftigelsesfrekvensen for migranter født uden for EU var 19,5 point højere for mænd end for kvinder i 2016; dette kønsforskel faldt til en forskel på 13,4 point for migranter født andetsteds i EU og til 10,6 point for den indfødte befolkning. Sådanne tal kan afspejle forskellige muligheder og barrierer for indvandrere og kvinder og / eller kulturelle forskelle med hensyn til balance mellem arbejde og privatliv inden for indvandrerhuse (Eurostat, 2017).

Selv om der er denne betydelige forskel mellem indvandrere og indfødte på arbejdspladsen, er deltagelse af nytilkomne i de nationale økonomier relevant på grund af deres bidrag til BNP og udvidelsen af arbejdsstyrken, især i aldrende samfund. I de fleste europæiske lande bidrager indvandrere mere med skatter og sociale bidrag end dem, de modtager i individuelle ydelser. En indsats for bedre integrering af indvandrere udgør således mere af en investering end en omkostning

#### 2.4 UDFORDRINGER OG PROBLEMER MED IMMIGRANTERS INTEGRATION PÅ ARBEJDSMARKEDET

Indvandrerne integration (især økonomisk integration) er meget ønskelig på grund af deres bidrag til de forskellige nationale økonomier og økonomiske sektorer. Det er imidlertid ikke en lineær proces, og den er desuden meget udfordret af flere andre faktorer som: 1. de forskellige strukturelle karakteristika på de forskellige nationale arbejdsmarkeder; 2. Den sidste økonomiske krise og dens mange konsekvenser 3. Stigningen i indvandrer-kritiske partier og konservative politiske holdninger mod "udlændinge" 4. Vanskelighederne for produktivt at styre mangfoldighed sammen med en halvmånefølelse af mistillid blandt lokale samfund mod udlændinge; og 5. begrænsningerne i hjælpeintegrationstjenester (fx sprogkurser, jobtræning, rådgivning). I den følgende tabel kan der observeres nogle af de vigtigste specifikke udfordringer i de fem deltagende lande i MIGRAID:

CYPERN	ITALIEN	DANMARK	FRANKRIG	GRÆKENLAND
<p>1. TCN er udelukket fra direktivet om beskæftigelsesprincipper.</p> <p>2. Begrænset ret for TCN at skifte job og arbejdsgivere.</p> <p>3. TCN er udelukket fra arbejdsmarkedsrettigheder som arbejdsløshedsunderstøttelse og pension.</p> <p>4. Manglende overholdelse af bilaterale aftaler med indvandrerens oprindelseslande for at lette overførslen af deres pensionsrettigheder.</p> <p>5. Arbejdsmarkedet er adskilt både vandret og lodret. TCN er koncentreret om ufaglært arbejde (dvs. husstand og landbrug).</p>	<p>1. Vanskeligheden ved at handle imod diskrimination på både den private og det offentlige område.</p> <p>2. Den italienske økonomiske karakter, der er baseret på SMV'er, gør det sværere at overvåge diskrimination.</p> <p>3. Sort arbejde er endnu mere kompliceret og næsten umuligt at overvåge.</p> <p>4. Adgang til beskæftigelse i den offentlige sektor for ikke-italienere blev begrænset indtil for nylig.</p> <p>5. I flere økonomiske sektorer er tilfælde af diskrimination af vandrende arbejdstagere fortsat en almindelig praksis.</p>	<p>1. Indførelsen af europæiske direktiver har givet anledning til bekymringer for, at ufaglærte danske arbejdstagere kan blive afvalgt til fordel for indvandrere eller flygtninge.</p> <p>2. Diskrimination i "integrationsydelser" (2015), især da det hedder, at borgerne ikke har været bosiddende i Danmark i 7 ud af de sidste 8 år, får reducerede fordele, der har direkte virkning for indvandrere.</p> <p>3. Statsbudget (2014) til differentiering af kravene til arbejdstilladelser baseret på nationalitet, der dømmer borgere fra bestemte lande som mindre egnede til integration end andre.</p>	<p>1. I 2006 blev en immigrationslov skabt som en ny kategori af indvandrere - "færdigheder og talenter" for højt kvalificerede udlændinge sammenlignet med lavtuddannede udlændinge.</p> <p>2. Indvandrere har større sandsynlighed for at have tidsbegrænsede kontrakter og skal anmode om en arbejdstilladelse.</p> <p>3. SMV'er anser ansættelsesvilkårene for indvandrere som afskrækkende, hvilket igen fører til ulige muligheder.</p> <p>4. Der er ingen lov, der forpligter virksomheder til at vedtage strategier for samfundsansvar (CSR). Staten opfordrer imidlertid dem til at fremme det.</p>	<p>1. Manglen på sammenhængende institutionelle rammer og den græske offentlige administrations kroniske mangel resulterede i en ulovlig indvandringsstrøm uden forbindelse til en specifik vækstmodel.</p> <p>2. Stigningen af finanskrisen viste, at Grækenland med en desintegreret vandrende befolkning står over for en stadigt stigende arbejdsløshed.</p> <p>3. En vigtig deltagelse af indvandrerbefolkningen i selvstændig beskæftigelse.</p> <p>4. En kronisk underbyrdelse af de relevante offentlige tjenester.</p>

Som det kan ses, er arbejdstidsdiskrimination ikke kun rettet mod indvandrerbefolkningen. Men udlændinge, især fattige, ufaglærte og uregelmæssige indvandrere, har større sandsynlighed for at blive diskrimineret, og kvinder mere end mænd. En sådan situation er blevet forværret de seneste år, da der var en alvorlig økonomisk krise rundt omkring i verden, der ramte næsten alle lande, men på forskellige måder. Desuden blev indvandringsstrømmene (inden for Europa og fra andre lande til Europa), som blev igangsat i de foregående år, intensiveret (især i nyhedsmedier og opfattelsen af den offentlige mening) under den nylige ankomst af det, der er blevet kaldt "den nylige flygtningekrise" (Wihtol de Wenden i Ambrosini, 2016). Den overordnede mangfoldighedstilstand, som i øjeblikket (og i stigende grad) opleves i Europa, har således skabt behovet for at udarbejde en lovramme i hvert enkelt land og også på europæisk plan for at bekæmpe forskelsbehandling og fremme social integration.

## 2.5 EUROPÆISKE OG NATIONALE LOV RAMMER

Indvandrernes integration på arbejdsmarkedet og forvaltning af etnisk mangfoldighed er ikke automatiske eller simple processer. På dette område har de enkelte europæiske lande og EU selv arbejdet med at opbygge en meget sofistikeret retslig ramme med det hovedformål at sikre menneskerettigheder og en åbenlys kamp mod (forskellige former for) diskrimination. Dens effektivitet kan afhænge af forskellige faktorer såsom krydsning af forskellige jurisdiktioner eller den specifikke timing af visse juridiske processer, blandt andet. Et meget vigtigt første skridt er imidlertid at indsamle et grundlæggende kendskab til kompleksiteten af sådanne rammer.

Selvom hvert europæisk land afstemmer sine egne regler, behov og udfordringer vedrørende migrationsspørgsmål, har der været en række fælles bestræbelser på at skabe en dækkende indvandringspolitik. På den måde giver EU-lovgivningen en ramme for adgangs- og opholdsbetingelser og et fælles sæt rettigheder for blandt andet kategorier af indvandrere som sæsonarbejdere og højtuddannede indvandrere. Nogle af de vigtigste juridiske tekster, der er relevante for indvandrernes beskæftigelse, er følgende:

- [Direktiv 2014/66 / EU](#) om betingelserne for tredjelandstatsborgeres indrejse og ophold inden for rammerne af en overdragelse inden for virksomheden (UK, Irland og Danmark deltager ikke)
- [Direktiv 2014/36 / EU](#) om betingelserne for tredjelandstatsborgeres indrejse og ophold med henblik på sæsonarbejde
- [Direktiv 2011/98 / EU](#) om en enkelt ansøgningsprocedure for en enkelt tilladelse til at opholde sig og arbejde i EU og om et fælles sæt rettigheder for arbejdstagere fra tredjelande; og
- [Direktiv 2009/50 / EF](#) om betingelserne for tredjelandstatsborgeres indrejse og ophold med henblik på højt kvalificeret beskæftigelse, ofte kaldet "Blue Card Directive".

Den Europæiske Union og Europarådet har begge ambitioner om at bekæmpe diskrimination. De har skabt et ret omfattende regelsæt, især takket være deres respektive domstole, EU-Domstolen og Den Europæiske Menneskerettighedsdomstol (ECHR) og gennem primærretten (fx grundlove), sekundær lov (f.eks. instruktioner) og europæiske politikker. Endvidere er medlemsstaterne en del af Den Europæiske Menneskerettighedskonvention (EMK), der omfatter 47 kontraherende stater (herunder EU28). I den første periode handlede ligebehandling mere om at skabe rammebetingelser for det fælles markeds funktion og beskæftigede sig hovedsagligt med lige løn for mænd og kvinder. Fokus på ligebehandling og diskriminationsspørgsmål, udover køn og etnicitet, er siden 1990'erne først og fremmest sket pga Amsterdam-traktaten i 1997, hvor det i artikel 13 hedder, at Rådet kan træffe de nødvendige foranstaltninger til bekæmpelse af forskelsbehandling på grundlag af køn, race eller etnisk oprindelse, religion eller tro, handicap, alder eller seksuel orientering. De to vigtigste direktiver i dette henseende er faktisk født af artikel 13 i samme traktat: Rettighedsdirektiv 2000/43 / EF og rammedirektivet 2000/78 / EF.

Direktiv 2000/43 / EF gennemfører princippet om ligebehandling af personer uanset race eller etnisk oprindelse, fokuserer på forskelsbehandling på grund af race eller etnisk oprindelse og strækker sig ud over beskæftigelsesområdet. Direktiv 2000/78 / EF fokuserer udelukkende på beskæftigelsesområdet, og beskæftiger sig med forskelsbehandling i bredere grad, herunder også diskrimination på grund af religion eller anden overbevisning, handicap, alder og seksuel orientering. Med hensyn til beskæftigelse og erhverv dækker direktiverne disse områder: 1. Betingelser for adgang til beskæftigelse, selvstændig beskæftigelse og erhverv (herunder udvælgelseskriterier, ansættelsesvilkår og kampagner) 2. Adgang til alle typer og til alle niveauer af erhvervsvejledning, erhvervsuddannelse, omskoling og erhvervsorientering, herunder erhvervelse af praktisk

erhvervs erfaring 3. Beskæftigelses- og arbejdsvilkår, herunder afskedigelse og løn; 4. og medlemskab af og inddragelse i en organisation af arbejdstagere eller arbejdsgivere eller enhver organisation, hvis medlemmer har et bestemt erhverv, herunder de ydelser, som sådanne organisationer yder. Desuden henviser direktiv 2000/43 / EF til social beskyttelse; Sociale fordele; Uddannelse; og adgang til og levering af varer og tjenesteydelser, der er tilgængelige for offentligheden, herunder boliger der henviser til, at direktiv 2000/78 / EF også vedrører erhvervsuddannelse og voksenuddannelse og universitetsuddannelse

Direktivet om forbud mod forskelsbehandling er i høj grad blevet gennemført i national lovgivning, overvåget af Europa-Kommissionen og giver nu en effektiv beskyttelse til enkeltpersoner og grupper, der står over for diskrimination. Selvom de fleste stater har indarbejdet alle de grunde til diskrimination, der er indeholdt i direktivet om forbud mod forskelsbehandling i deres nationale lovgivning til bekæmpelse af forskelsbehandling, har de fleste lande valgt ikke at definere dem. Det betyder, at en bestemt sag afhænger af den definerede diskriminationsgrundlag kan henvise til national eller europæisk lov, og at visse begreber som race og etnisk oprindelse kan overlape hinanden.

Nøglebegreberne i direktivet om forbud mod forskelsbehandling og anden europæisk ligestillingslov omfatter definitionerne af direkte og indirekte forskelsbehandling, chikanering, personforfølgelse, instrukser om diskriminering, omvendt bevisbyrde, rimelige tilpasninger af arbejdspladser der gør det muligt for en handicappet at arbejde der (kendt som "rimelig tilpasning"); forsvaret af ofrenes rettigheder af ikke-statslige organisationer og fagforeninger; effektive, forholdsmæssige og afskrækkende sanktioner, herunder kompensation. EU-systemets betydning er, at dets love har forrang i forhold til national lovgivning indenfor dens kompetenceområde. Dette overherredømme af EU-lovgivningen og dens overnationale karakter indebærer, at de nationale domstole skal prioritere EU-lovgivningen over uoverensstemmende nationale bestemmelser. På denne måde adskiller EU's ikke-diskriminationslov sig fra national lovgivning, men er en del af den og har under visse forhold direkte virkning. Direktivet om forbud mod forskelsbehandling gælder for alle personer, hvilket betyder, at beskyttelse ikke er betinget af statsborgerskab, nationalitet eller opholdsstatus og både enkeltpersoner og juridiske personer som virksomheder, offentlige myndigheder, kommunalbestyrelser mv. Definitionen af diskriminationsområdet bliver også afgørende, idet man også vurderer, at ulige behandling faktisk kan begrundes i de samme direktiver, når det drejer sig om positiv handling. Direktivet om forbud mod forskelsbehandling giver medlemsstaterne mulighed for at træffe positive foranstaltninger for at sikre fuld ligestilling i praksis, hvilket betyder, at de har lov til at opretholde eller vedtage specifikke foranstaltninger til forebyggelse eller kompensation af ulemper forbundet med beskyttet område.

Direktiverne om ikke-forskelsbehandling pålægger staterne at stille retslige og / eller administrative procedurer til rådighed for ofre for forskelsbehandling. Den type proces der indledes afhænger af, hvilken lov der er brudt: civil, kriminel, arbejds eller administrativ. Klager over den offentlige sektor behandles ofte i forvaltningsdomstole, mens den private sektor behandles i civile domstole. I nogle jurisdiktioner giver ikke-retslige procedurer, samt diskriminationsspecifikke procedurer, et effektivt alternativ til domstolene. Den europæiske anti-diskriminationslov forpligter også staterne på at opretholde organer til fremme af ligebehandling i forhold til race og etnisk oprindelse samt køn (**se Equinet, European Directory of Equality Bodies**). Næsten alle stater har nu ligestillingsorganer eller nationale menneskerettighedsinstitutioner, der fungerer som ligestillingsorganer. Blandt de generelle ikke-juridiske organer, der kan undersøge krav er inspektorater, ombudsmænd og menneskerettighedsinstitutioner.

I denne del af træningsprogrammet vil det være særligt vigtigt at forklare processen og kravene til at præsentere en bestemt diskriminationsdiskussion (bevis og bevisbyrde); de forskellige retsinstanser,

som sagen kan forelægges (retslige og ikke-retslige procedurer) og de vigtigste proceduremæssige hindringer der skal overvindes. På samme måde vil det være vigtigt at bruge tid på den måde, hvorpå de europæiske direktiver er blevet gennemført i national lovgivning. For yderligere information er det vigtigt at kende emne 2 og 3 i MIGRAID's VET-materiale "Forbedring af sociale partners færdigheder og kapacitet på etnisk mangfoldighed".

## 2.6 REPRÆSENTATIVE SAGER OM DISKRIMINATION PÅ ARBEJDSPLADSEN

I dette afsnit vil et par eksempler på tilfælde af forskelsbehandling (af forskellige årsager), der er taget til domstolene (Den Internationale Domstol, Den Europæiske Domstol, Den Europæiske Menneskerettighedsdomstol, Den Europæiske Komité for Sociale Rettigheder, Menneskerettighedskomitéen) kort blive beskrevet kort. Det vil imidlertid være vigtigt at identificere og præsentere yderligere sager i løbet af træningsugen. Til dette formål kan man konsultere håndbogen om europæisk ikke-diskriminationslov (s. 135-143):

**Domstolens navn:** Svensk Arbejdsrettsdomstol

**Dato for afgørelse:** 4. december 2002

**Parternes navn:** Ombudsmanden mod etnisk diskrimination v. Tjänsteföretagens Arbetsgiverförbund og GfK Sverige Aktiebolag.

**Referencenummer:** sag 2002 nr. 128

Kort opsummering: Z.D. var en ung kvinde, født i Bosnien, men svensk bosiddende siden en alder af ti. Hun ansøgte om en stilling, der blev annonceret af et marketingfirma. Arbejdet indebar at udføre markedsevalueringer gennem telefoninterviews. Under ansættelsesprocessen - mellem to planlagte interviews - ringede Z.D. til selskabet. Ved denne lejlighed kommenterede den ansvarlige for rekruttering, at Z.D. ikke talte perfekt svensk. Samtalen blev afsluttet af virksomheden, og der blev ikke lavet flere kontakter med Z.D. Arbejdsretten - ved anvendelse af en omvendt bevisbyrde - fandt ud af, at ansættelsesprocessen blev opsagt af selskabet begrundet (blandt andet) med sprogfærdighederne hos Z.D. Disse sprogkrav var ikke berettiget af de opgaver der skulle udføres, og udgjorde således indirekte forskelsbehandling i henhold til 1999-loven. (Selskabet forsøgte ikke engang at forsvare sprogkravene, men argumenterede for andre grunde til ikke at ansætte ZD). Det er den eneste sag, hvor Arbejdsretten fandt et grundlag for etnisk diskrimination på grundlag af beviset under retsaken. 40 000 SEK (ca. 4 400 Euro) blev tildelt i skadeserstatning til jobansøgeren.

**Domstolens navn:** Den Europæiske Menneskerettighedsdomstol

**Dato for afgørelse:** 6. april 2000

**Parternes navn:** Thlimmenos mod Grækenland

**Referencenummer:** 34369/97

Kortfattet resumé: I Grækenland forhindrede den nationale lov kriminelle fra at tiltræde de befuldmægtigede revisorerers erhverv, da en kriminel fortid indebar en mangel på ærlighed og pålidelighed, der var nødvendig for at udføre denne rolle. Sagsøgeren i denne sag var blevet kriminel dømt for at nægte at bære militær uniform under sin nationale tjeneste. Dette var fordi han var medlem af Jehovas Vidner, som er en religiøs gruppe der udøver pacifisme. Den Europæiske Menneskerettighedsdomstol fandt at der ikke var grund til at blokere personer fra erhvervet, når deres straffe ikke var forbundet med spørgsmål om pålidelighed eller ærlighed. I den foreliggende sag havde den græske regering diskrimineret sagsøgeren ved ikke at skabe undtagelse fra reglen om sådanne situationer, idet den krænker retten til at udøve sin religiøse tro (i henhold til artikel 9 i EMK) sammen med forbuddet mod forskelsbehandling.

**Name of the Court:** European Court of Justice

**Date of decision:** 8 April 1976

**Name of the parties:** Defrenne v. Sabena

**Reference number:** 43/75 1976

**Brief summary:** A woman named Gabrielle Defrenne worked as a flight attendant for the Belgian national airline Sabena. Under Belgian law, female flight attendants were obliged to retire at the age

of 40, unlike their male counterparts. Defrenne had been forced to retire from Sabena in 1968. Defrenne complained that the lower pension rights this entailed violated her right to equal treatment on grounds of gender under article 119 of the Treaty of the European Community. The European Court of Justice held that article 119 of the Treaty of the European Community was of such a character as to have horizontal direct effect, and therefore enforceable not merely between individuals and the government, but also between private parties. Article 157 TFEU was invoked which stated "Each Member State shall ensure that the principle of equal pay for male and female workers for equal work or work of equal value is applied".

**Domstolens navn:** European Court of Justice

**Dato for afgørelse:** 8. april 1976

**Parternes navn:** Defrenne v. Sabena

**Referencenummer:** 43/75 1976

Kort opsummering: En kvinde ved navn Gabrielle Defrenne arbejdede som flyvehjælper for det belgiske nationale flyselskab Sabena. I henhold til belgisk lov var kvindelige flyveledere forpligtet til at gå på pension i en alder af 40 år, i modsætning til deres mandlige kolleger. Defrenne var blevet tvunget til at gå på pension fra Sabena i 1968. Defrenne klagede over, at de lavere pensionsrettigheder, det medførte, krænkede hendes ret til ligebehandling på grund af køn i henhold til artikel 119 i traktaten om oprettelse af Det Europæiske Fællesskab. EF-Domstolen fastslog, at artikel 119 i traktaten om oprettelse af Det Europæiske Fællesskab var af en sådan karakter, at den havde en direkte virkning og derfor kunne håndhæves ikke blot mellem enkeltpersoner og regeringen, men også mellem private parter. Artikel 157 i TEUF blev påberåbt, idet det hedder: "Hver medlemsstat skal sikre, at princippet om lige løn til mænd og kvinder for lige arbejde eller arbejde af samme værdi anvendes".

## 2.7 DISKRIMINATIONSEKSEMPLER FRA DE DELTAGENDE PARTNERE OG SIMULATIONER

- Under den sidste del af dagen vil deltagerne beskrive eksempler på forskellig diskrimination de selv har haft mulighed for at opleve, bevidne (eller har kendskab til) enten i deres egne organisationer eller i andre virksomheder / institutioner. Sammen med trænerne og muligvis loveksperter vil de vigtigste tvivl omkring den retslige proces, der skal gennemgås blive afklaret, ved at sammenligne indholdet af de involverede love og de juridiske systemer i de forskellige lande.
- Videomateriale om forskellige former for diskrimination kan vises ikke kun i slutningen af sessionen, men også i mellem forskellige underemner, nogle eksempler:  
 Kønsdiskrimination: [https://www.youtube.com/watch?v=snUE2jm\\_nFA&list=PLM99aBaeZrbToZ82gbLrj508ITtuG9gq](https://www.youtube.com/watch?v=snUE2jm_nFA&list=PLM99aBaeZrbToZ82gbLrj508ITtuG9gq)  
 Stereotyper: <https://www.youtube.com/watch?v=65iC2I4KEXo>  
 Hvad er et privilegie: <https://www.youtube.com/watch?v=hD5f8GuNuGQ>  
 Forklaring af privilegie: <https://www.youtube.com/watch?v=4K5fbQ1-zps>  
 Sæt ikke folk i kasser: <https://www.youtube.com/watch?v=zRwt25M5nGw>  
 Håndtering af discrimination i EU: [https://www.youtube.com/watch?v=2kF\\_WWNICLO](https://www.youtube.com/watch?v=2kF_WWNICLO)
- I løbet af denne dag får deltagerne kendskab til nogle aktiviteter der kan hjælpe til at forstå de sociale og psykologiske mekanismer bag diskrimination. For eksempel kan blå øjne / brune øjne øvelsen og andre aktiviteter udviklet af Jane Elliot (lærer, lektor og mangfoldighedstræner) forklares; For yderligere information: <https://janeelliott.com/>. Blå øjne / brune øjne er en øvelse der opstod dagen efter at Martin Luther King blev myrdet i 1968. Jane Elliott, som på den tid var lærer i tredje klasse i Riceville, Iowa, opdelte sin klasse til en øvelse omkring forskelsbehandling. Studerende blev vilkårligt opdelt i to grupper: blå øjne-overlegne og brune øjne-ringere. Læreren lavede en række forskellige udsagn, der gav den blåøjede gruppe ansvar, mens den brunøjede gruppe ikke fik lov til at bruge

legepladsudstyret, drikkevandskilden eller andre faciliteter i klasseværelset og fik at vide at blåøjede elever naturligvis var bedre til matematik, engelsk og andre færdigheder. Næste dag sagde læreren, at hun havde lavet en fejl, og rollerne blev vendt om. Umiddelbart lavede tidligere lavt rangerede brune øjne studerende et bedre arbejde, mens blåøjede studerende begyndte at udføre under deres niveauer. Resultaterne viste, at handlingen om at tro på, at man kan have en god præstation som en del af højpræstationsgruppen generelt øger elevernes overordnede præstationer, og det modsatte for dem, der føler sig som en del af den "ringere" gruppe. Under træningsugen kan denne type øvelser præsenteres for deltagerne ved at forklare øvelsen eller ved at se et segment af relateret film som "Eye of the Storm" af Jane Elliot: <https://www.youtube.com/se?v=6gi2TOZdKVC> (se også Stanford fængselsforsøg: <http://www.prisonexp.org/>).

- 2 I løbet af denne dag bliver deltager opdelt i forskellige og, men mangfoldige, hold og vil påbegynde en brainstorm for at lære hinanden bedre at kende; at udveksle ideer om de forskellige former for mangfoldighed, der har givet positive og / eller negative erfaringer i deres organisationer og den måde, de er (eller ikke) blevet forvaltet på. Den vigtigste del af denne allerførste aktivitet er at lære de potentielle vanskeligheder, der opstår i forskellige former for organisationer, om forskellige mangfoldighedsgrunde, at kende. Efter at have deltaget i sådanne erfaringer vælger gruppemedlemmer de tilfælde, hvor de ønsker at fokusere, for at skabe et forslag til mangfoldighedsledelse (fx forskellige fødevarekrav eller arbejdsplaner for personer med forskellig religiøs / kulturel baggrund; forskellige måder at formidle relevant information på; behov for (lokal) sproghjælp af arbejdsgivere med indvandrerbaggrund; udvikling af et nyt produkt / markedsføringsstrategi for en ny målgruppe baseret på forskellige etnisk-kulturelle karakteristika mv.). Folk vil også diskutere på den meget lette linje, der eksisterer mellem mangfoldighed og diskrimination, så de faktisk kan identificere de mangfoldige udtryk, der er blevet mere af et problem (eller latent mulighed) inden for organisationen, og at det egentlige behov skal styres med kreative innovative måder , og dem der - forskelligt - kan opleves problemfrit uden at skabe særlige vanskeligheder. I løbet af de kommende dage vil deltagerne studere de begreber, der vil hjælpe dem med at skrive et mere uddybende forslag i henhold til de drøftelser, der blev fulgt under disse første børser.

## DAG 3. MANGFOLDIGHEDSLEDELSE

### 3.1 PRÆSENTATION AF AKTIVITETER PÅ DAG 3 OG FORVENTEDE LÆRINGSMÅL

Efter at have studeret hovedelementerne i begrebet mangfoldighed og dets tilknytning til international migration, blev der også kigget på nogle af de negative resultater, der kan observeres i multietniske samfund og på arbejdspladser, dvs. diskrimination. For at bekæmpe forskelsbehandling har de offentlige myndigheder udarbejdet en række politikker, handlinger og retslige rammer for at håndtere det og, i det mindste i et vist omfang, løse de vanskeligheder, der kan opstå, når folk fra forskellige baggrunde, med forskellige interesser og synsvinkler, møder hinanden. Der har imidlertid været andre tiltag fra den private sektor, mere relateret til måden hvorpå mangfoldighed styres specifikt på arbejdspladsen, mangfoldighedsledelse. I løbet af DAG 2, vil deltagerne lære om oprindelsen af konceptet, dets principper og forskellige tilgange, dets relevans i nutidens forretningsverden, med særlig vægt på udarbejdelse og implementering af faconen indenfor SMV området. Derunder de vigtigste udfordringer og muligheder. Ved slutningen af dagen vil deltagerholdene begynde at arbejde på et konkret forslag til mangfoldighedsledelse.

De vigtigste forventede læringsmål fra dag 3 er: 1. Klar forståelse af hele ideen om mangfoldighedsledelse, kontekstualisering af hvorfra koncept kommer og hvad er de vigtigste forskelle mellem offentlige og private tilgange til mangfoldighed; 2. At identificere hvilke er de vigtigste paradigmer og principper for mangfoldighedsledelse, og hvordan gælder disse for deres egne organisationer? 3. Klar identifikation af de vigtigste fordele og problematikker, der forventes ved implementering af mangfoldighedsledelses-programmer og -praksis. 4. Deltagerne forventes at forbedre deres projektudviklings- og projektledelsesfærdigheder, skitsere de vigtigste involverede aktører og de trin, der skal følges for at nå frem til løsninger på mangfoldighedsledelse, der kan forbedre deres egen organisations overordnede præstationer.

### 3.2. HVAD ER MANGFOLDIGHEDSLEDELSE OG HVOR KOMMER KONCEPTET FRA?

**Mangfoldighedsledelse** er et voksende felt i såvel teori, forskning, undervisning og praksis. Selv om der ikke er enighed blandt mangfoldighedspraktikere om formål, metoder, resultater og værdier, kan feltet defineres som: Mangfoldighedsledelse bruger anvendt adfærdsmæssig videnskabsmetodologi, forskning og teori til at styre organisatoriske forandringer og stabilitetsprocesser, der understøtter mangfoldighed i organisationer og eliminerer undertrykkelse baseret på race, køn, seksuel orientering og andre menneskelige forskelle, for at forbedre organisationernes sundhed og effektivitet, samtidig med at man bekræfter værdierne for social retfærdighed og respekt for menneskelige forskelle (Brazzel in Plummer, Ed. 2003: 51).

Ifølge denne tilgang er en forskelligartet, effektiv, inklusiv og retfærdig forvaltning af disse forskelle mulig (og faktisk ønskelig), ved at anerkende, respektere, forbedre og integrere hver enkelt persons / gruppes mangfoldighed i organisationen. Denne form for strategisk tilgang har til formål at forbedre virksomhedens / organisationens produktivitet, konkurrenceevne og omdømme som helhed, ved at anerkende, de positive, særpræg hos de personer der udgør dem.

Tanken om mangfoldighedsledelse blev undfanget i begyndelsen af 1990'erne, i USA, et land, der kan betragtes som banebrydende med hensyn til international migration, og sammensat af en blanding af kulturer (se smeltedigel på dag 1). Virksomhederne i landet var faktisk de første til at løse problemet med udnyttelse af arbejdstagere, der tilhører forskellige etniske grupper, religioner og kulturelle baggrunde.



Ideologisk set var udgangspunktet for denne tilgang ideen om, at en multikulturel virksomhed rent faktisk er rigere på menneskelig kapital end en monokulturel. En sådan bekræftelse var hovedsagelig baseret på værdien af **LIGHED**, som en bekræftelse af **de universelle menneskerettigheder** (udviklet over de sidste årtier) der giver alle de samme muligheder (**EQUALITY**<sup>3</sup>), men også i forhold til deres særegenheder (**EQUITY**<sup>4</sup>), samtidig med at de ressourcer der er til stede i virksomheden, forbedres.

Politisk set blev udgangspunktet for denne tilgang født som svar på kravene fra borgerrettigheds- og andre frigørelsesbevægelser. Desuden højesterets afgørelser og føderale borgerlige rettigheder, lige muligheder og bekræftende lovgivning og regulering i 1950'erne og 1960'erne. Senere i 1974- 1975 via det forfatningsmæssige ændringsforslag, hvorved den amerikanske regering opfordrede private virksomheder til at ansætte flere kvinder og minoritetsmedlemmer, og give dem flere muligheder for professionel vækst. Det specifikke princip i dette ændringsforslag var at hindre alle situationer, som faktisk skabte diskrimination på arbejdspladsen. Det var oprindeligt de såkaldte "Affirmative Action/Positiv Særbehandling."

**POSITIV SÆRBEHANDLING** er et generisk udtryk for programmer, der tager en eller anden form for initiativ, enten frivilligt eller under lovens tvang, til at øge, opretholde eller omarrangere antal eller status for visse gruppemedlemmer, der normalt defineres af race eller køn, indenfor en større gruppe (Roberta Ann Johnson, 1990: 77). Positiv Særbehandling er rammesat på en positiv måde, ikke som det direkte resultat af en klage over diskrimination (selvom det egentlig er meningen det skal adressere dette). Det er faktisk fremadrettet, afhjælper tidligere og nuværende forskelsbehandlinger og undgår fremtidige.

I 1960'erne og begyndelsen af 1970'erne inspirerede borgerrettighedsbevægelsen, kvindekampen og Vietnamkrigen medlemmerne af mindretal til kollektivt at advokere for øget lighed og mulighed i det amerikanske samfund. Disse grupper appellerede for lige rettigheder under Fjortende Tillæg<sup>5</sup>, og de søgte adgang til de offentlige uddannelses- og beskæftigelsesområder. På denne måde blev der udarbejdet to former for handlingsprogrammer til Positiv Særbehandling: Bløde programmer, som øgede muligheden for, at medlemmer af underrepræsenterede grupper kunne ansættes, udpeges og / eller forfremmes; og hårde programmer, uddybende politikker, der angiver, at det at være medlem af en underrepræsenteret gruppe, tæller op, ved vurderingen af kandidater til ansættelse og forfremmelser (Lee Bacchi, 1996).

Disse programmer lykkedes faktisk på rigtig mange områder, så mange afroamerikanere, kvinder og latinamerikanere, som nu havde fået højere stillinger, havde ikke fået det, hvis der ikke var gennemført foranstaltninger til bekæmpelse af forskelsbehandling. Men efterhånden som Positiv Særbehandling voksede, tiltrak den en stigende kritik, ofte fra mænd og hvide, som modsatte sig det de betragtes som "*omvendt diskrimination*."

3 LIGHED: Generelt set er ligestilling manglen på sondringer / forskelle; betingelsen om at være lig med samme status. Når man henviser til sociale spørgsmål, henviser lighed til behovet for at garantere ligebehandling, rettigheder, ansvar og muligheder for alle enkeltpersoner, enheder, institutioner og enheder uden at gøre sondringer og / eller diskrimination på grund af deres meget særlige karakteristika.

4 EQUITY: Egenkapitalen udveksles normalt med ligestilling, men der er en række meget vigtige forskelle mellem disse to relaterede men differentierede vilkår. Egenkapital handler om social retfærdighed, retfærdig (som ikke er den samme end lige) behandling. Det er defineret som kvaliteten af at være retfærdig, upartisk og bare. Egenkapitalen indebærer at sikre, at alle (blandt forskellene, særlige forhold, grænser, fordele og væsentligste ulemper mv.) Har adgang til de nødvendige ressourcer, muligheder og ansvar for at nå deres egen velvære og udvikling.

5 USA-forfatning, fjortende ændring: "Alle personer, der er født eller naturaliseret i USA, og underlagt deres jurisdiktion er borgere i USA og den stat, hvor de bor. Ingen stat skal gøre eller håndhæve nogen lov, der skal hæmme privilegierne eller immuniteterne for borgerne i De Forenede Stater; og ingen stat fratager enhver person af liv, frihed eller ejendom uden retlig retsforfølgning eller benægter enhver person inden for dens jurisdiktion ligebehandling af lovene".

Konceptet (og den dertilhørende praksis) blev også vedtaget i andre lande såsom Canada som "Ligestilling i Ansættelse" og Europa som "Positiv Aktion." I Den Europæiske Union defineres Positiv Aktion i det tidligere nævnte Ligebehandlingsdirektiv (2000/43 / EF, artikel 3), der dækker tre områder: i) vilkår for adgang til beskæftigelse, selvstændig beskæftigelse og erhverv, herunder udvælgelseskriterier og ansættelsesvilkår uanset aktivitetsgrenen og på alle niveauer i det faglige hierarki, herunder forfremmelse ii) adgang til alle typer og til alle niveauer af erhvervsvejledning, erhvervsuddannelse, videreuddannelse og omskoling, herunder praktisk erhvervs erfaring og iii) beskæftigelses- og arbejdsvilkår, herunder afskedigelse og løn. Artikel 5 i direktivet om ligebehandling giver ikke specifikt mulighed for Positiv Særbehandling, men modsætter sig heller ikke, og giver ikke mulighed for positiv diskrimination (positiv diskrimination i beskæftigelse betyder at ansætte, bevare eller forfremme folk, fordi de tilhører en specifik befolkningsgruppe, snarere end fordi de er kvalificeret til jobbet, og ansætte dem på trods af at andre ansøgere rent faktisk er kvalificerede til jobbet).

**Så, i lighed med udviklingen af Mangfoldighedsledelse i USA,** blev den i Europa vedtaget og videreudviklet med det formål at fremme en konstruktiv måde at håndtere de mangfoldigheder findes indenfor Europa, nærmere bestemt på arbejdspladsen, især i forhold til indvandrernes integration og også som en måde at udarbejde mangfoldighedsrettede programmer for forskellige organisationer i overensstemmelse med den europæiske og nationale antidiskriminationslovgivning, men stadig med en vis grad af autonomi.

Metoden i Mangfoldighedsledelse fokuserer på organisationer, det kan være: for-profit virksomheder og industrier; non-profit og ikke-statslige organisationer; lokale eller tværnationale organisationer politimyndigheder og domstole, uddannelsesinstitutioner og systemer; lokale, regionale, nationale og globale statslige organer, fagforeninger; religiøse organisationer; samfundsorganisationer politiske partier mv.

### 3.3 PARADIGMER FOR MANGFOLDIGHEDSLEDELSE

Ligesom de forskellige integrationsmodeller, der er blevet udarbejdet for at håndtere den etniske og kulturelle mangfoldighed i nutidens multietniske samfund (se **DAG 1**), har der også været forskellige paradigmer til at håndtere mangfoldighed på arbejdspladsen. Brazzel (2003) forklarer nogle af de vigtigste paradigmer på denne måde:

**Assimilation:** Organisationen er tydelig på medarbejdernormer for beklædning, stil, uddannelse, hvordan arbejdet skal udføres, og andre måder at være i organisationens arbejdsstyrke på. Medarbejderne bliver bedt om at imødekomme disse normer - at assimilere til organisationens stil og tilgang. Thomas beskriver denne assimilering- eller smeltedigeltilgang til mangfoldighedsledelse, som den traditionelle tilgang til styring af mennesker i amerikanske organisationer (Thomas, 1990: 7-15).

**Oprethold Ensartethed, Forbyd / Afskræk Forskeligtethed:** Denne tilgang ligner meget den tidligere beskrevne Assimilation. Formålet med mangfoldighedsledelse for denne organisation, er at opretholde en ensartethed i organisationen, via formelle eller uformelle retningslinjer. Andre, der ikke har den "korrekte" race, køn, uddannelsesmæssige eller geografiske baggrund og andre kvalifikationer, bliver udelukket. Forskelle tillades kun indenfor rammerne og Reglerne i organisationen.

**Compliance:** The organization makes good-faith efforts to recruit, hire and retain sufficient numbers of women, people of color and others who are under-represented in its workforce to comply with moral and federal equal opportunity and positive action requirements.

**Overholdelse:** Organisationen gør en bevidst og velment indsats for at rekruttere, ansætte og beholde et tilstrækkeligt antal kvinder, etniciteter og andre, der er underrepræsenteret i arbejdsstyrken, for at overholde moralske og føderale ligestillingsprincipper.

**Værdsætter alle:** Organisationen bestræber sig på at behandle hver person ens og tilskynder medarbejderne til at sætte pris på, og komme hinanden ved, uanset kulturelle forskelle. Den ser alle som individer og forsøger at være farveblind, kønsblind og generelt se bort fra menneskelige forskelle. Det udelukker således ikke forskelle, men det genkender / opmuntrer dem ikke.

**Accepterer og fejrer forskelle:** Organisationen accepterer, fejrer og værdsætter mangfoldighed, fordi det giver mening på forretningssiden, giver konkurrencefordele og er en kilde til kreativitet, innovation og produktivitet. Medarbejdere med forskellig kulturel baggrund giver organisationen mulighed for at tjene sine kunder bedre, og skabe nichemarkeder der ellers ikke ville være tilgængelige for den. Organisationen bemærker og imødekommer forskelle i medarbejderkrav, der involverer emner relateret til mad, tøj, religion, sprog, ferie og familie / arbejde.

**Organisatorisk Læring:** Organisationen udnytter mangfoldighed ved at integrere og internalisere forskelle blandt medarbejdere til at understøtte sin legemlige vækst og effektivitet. I dette tilfælde handler organisationen på integration af kulturelle perspektiver, arbejdsstile og andre forskelle, i stedet for begreberne differentiering eller assimilering i forbindelse med andre forskellighedsparadigmer.

**Social Retfærdighed:** Organisationen arbejder for at eliminere undertrykkelse baseret på race, køn, seksuel orientering og andre forskelle. Forhold omkring racisme, sexismen, heterosexisme mv. er integreret i organisationens politikker, programmer, normer og strukturer og fjerner derved hindringer for, at folk kan gøre deres bedste arbejde. I denne sammenhæng definerer Elsie Cross forvaltning af mangfoldighed med hensyn til forbedring af undertrykkelse og konkluderer, at forvaltning af mangfoldighed udelukkende fokuseret på forskelle, savner det ægte spørgsmål om undertrykkelse (Cross, 2000). Ifølge dette sidste paradigme kan fordelene ved mangfoldighed ikke realiseres fuldt ud, indtil den skade der er resultatet af undertrykkelse, er rettet op.

Disse paradigmer er ikke nødvendigvis et kontinuum, de er indbyrdes forbundne og kan aktuelt anvendes i forskellige områder af virksomheden.

### 3.4 MANGFOLDIGHEDSLEDELSE: EN KULTUR GJORT AF VÆRDIER OG FÆRDIGHEDER

Som tidligere nævnt er Mangfoldighedsledelse oprindeligt et spørgsmål om ikke blot at værdsætte mangfoldigheden på grund af produktivitet eller andre økonomiske formål, men også et spørgsmål om anerkendelse og retfærdighed og - generel læring - at leve mere harmonisk med forskellige niveauer af kompleksitet. **RETFÆRDIGHED** er defineret og anvendt i denne sociale sammenhæng som en måde at fjerne undertrykkelse i et system med ulighed, privilegier og i sidste ende vold (selvom racisme, sexismen, klassisme, heteroseksisme osv.), der er at finde i kulturer, politikker og praksis i samfund og organisationer og manifesteret i enkeltpersoner.

In tillæg til ovenstående oplister Brazzel (2003) en række andre værdier, der er relevante for mangfoldighedsledelsens definition og praksis, ifølge forskellige forfattere og tankegang:

**Diversity Management Field (Diversity Management Working Definition):** Respect for human differences; Social justice; Participation; Community; Authenticity; Compassion; Pro-action and humility; Effectiveness and health; Life-long learning.

**Mangfoldighedsledelsesfeltet (en arbejdstitel for Mangfoldighedsledelse):** Respekt for

menneskelige forskelle; Social retfærdighed; Deltagelse; Fællesskab; Autenticitet; Medfølelse; Proaction og ydmyghed; Effektivitet og sundhed; Livslang læring.

**Mangfoldighedsfeltet** (Diversity Collegium, 2001). Globale værdier: Retfærdighed og fairness; respekt; Kærlighed / omsorg / empati / medfølelse; Ansvar; Familie / samfund / relationer; Integritet, ærlighed / sandhed; Life / ærbødighed / konservering; spiritualitet; Learning / viden; Frihed. Og **forretningsværdier**: Innovation; markeder / kunder; Kvalitet / produktivitet / rentabilitet.

**Feltet for Organisation og udvikling af Menneskelige Systemer (Gellerman, Frankel og Ladenson, 1990)**: Liv og jagten på lykke; frihed, ansvar og selvkontrol, retfærdighed; Menneskepotentiale og empowerment; Respekt, værdighed, integritet, værdi og grundlæggende rettigheder; Ægthed, kongruens, ærlighed og åbenhed, forståelse og accept. **Fleksibilitet**, ændring og proaktivitet; Læring, udvikling, vækst og transformation; Hele win-win holdninger, tillid, samskabelse-samarbejde, samfund og mangfoldighed; Deltagelse, demokrati og passende beslutningstagning. Effektivitet, effektivitet og justering.

Den grundlæggende rolle i disse **VÆRDIER** er relateret til gennemførelsen af en række **ORGANISATORISKE ÆNDRINGER**, der tager sigte på at udvikle en kultur af forskellighed. En kultur, der kan eksperimenteres med dagligt, ikke kun gennem specifikke programmer og politikker, og som kan internaliseres i de inderste niveauer af **FLERSIDET MANGFOLDIGHED** (se side 16 i denne kursusplan). Det drejer sig om at flytte sig fra personaleforvaltning, til den bevidste ledelse af mangfoldigheden af mennesker i erhvervslivet.

Således betyder adressering af personale mangfoldighed at man påtager sig en dobbelt ændring:

1. En **kulturel forandring** med det formål at anerkende, respektere og forbedre eksistensen af mangfoldighed blandt arbejdstagere;
2. En **organisatorisk forandring**, opnået gennem en målrettet respons på de forskellige dimensioner af mangfoldighed, der styres gennem specifikke interventioner, da de anses for relevante til organisatoriske formål (Ricco, 2007).

Hvis værdier er grundlaget for en kulturel og organisatorisk ændring hen mod mangfoldighed, er der en direkte interesse i at udvikle og fremme en meget specifik tankegang og evner blandt organisationens medlemmer. Dette for at gennemføre en række indgreb som sigter mod skabe langvarige effekter, der kan forbedres og kopieres, også under andre omstændigheder. Ifølge Trickey (2004) er de specifikke multikulturelle tankegange, færdigheder og kompetencer de følgende:

**1.1 En Multikulturel Tankegang**: For at være effektiv, når man arbejder i et multikulturelt miljø (ikke kun med arbejdskolleger, men også med kunder og andre mennesker), er det nødvendigt for folk i organisationen at have en "åbenhed i sindet" ift. hvordan en anden etnisk og kulturel baggrund tænker og opfører sig. Åbenhed omfatter således fem dimensioner: Ny tænkning, imødekommenhed overfor fremmede, accept, fleksibel vurdering og værdiansættelse af forskelle.

**1.1.1 Ny Tankegang**: Folk, der lægger vægt på "ny tænkning", søger typisk at udvide deres forståelse ift nye og ukendte områder, hvad enten det drejer sig om forskellige sprog, fagområder, forskellige måder at se på problemer på, eller hvordan folk fra forskellige kulturer skaber mening for verden omkring dem. Disse mennesker har normalt en stærk følelse af nysgerrighed, der styrer dem til at lede efter nye fakta og nye indblik i komplekse spørgsmål.

**1.1.2 Indbydende Fremmede**: Fokus på at byde fremmede velkommen, fremmer ofte en stærk nysgerrighed overfor mennesker, der har forskellige oplevelser, opfattelser og værdier. Folk, der er orienteret mod at byde fremmede velkommen, nyder normalt at mødes med og "opdage" folk fra

forskellige baggrunde. Som følge heraf har de en tendens til at have et bredt og varieret netværk af venner og bekendte.

**1.1.3. Accept:** Med en høj grad af accept, tolererer folk ikke kun, men accepterer positivt adfærd som er meget forskellige fra deres egen. I en multikulturel sammenhæng føler acceptpersoner sig sjældent truet af, eller intolerante overfor mennesker eller arbejdsformer, der ikke overholder deres egen fornemmelse af, hvad der er rigtigt.

**1.1.4. Fleksibel Dømmekraft:** At udvikle fleksibel dømmekraft betyder at man undgår at nå til hurtige og definitive konklusioner om nye mennesker og situationer der opstår. Fleksible mennesker har en tendens til at se indledende kontakter med nogen som en mulighed for at "lægge den første brik i et puslespil," snarere end en chance for at udfylde hele billedet. Derfor har de et meget mere komplekst syn på tingene og er i stand til at håndtere det.

**1.1.5 Sætte Pris på forskelle:** Mennesker, der værdsætter forskelighed aktivt, kan lide at arbejde sammen med kolleger fra forskellige baggrunde og er opmærksomme på hvordan folk ser verden anderledes. De er opsat på at udforske forskellige antagelser og overbevisninger om, hvordan man effektivt kan arbejde sammen, og de kan respektere andres værdier, overbevisninger og prioriteter, selv når de er meget forskellige fra deres egne.

**1.2 Multikulturelle færdigheder og kompetencer:** De kompetenceområder, der er nødvendige for at arbejde i et multikulturelt miljø, fokuserer primært på forbedrede kommunikationsevner, herunder opfattelse, lytteorientering, gennemsigtighed og indflydelse.

**1.2.1 Forståelse / Perception:** Refererer til kommunikationsfærdighederne, ikke kun mht at udtrykke noget, men at forstå den måde, hvorpå samtaleren modtager den overførte information. I en multikulturel sammenhæng forstår perceptive mennesker, at deres holdninger og adfærd, selvom de er helt normale for dem, er et produkt af en specifik kulturel baggrund og kan være mærkelige og svære at forstå for de nyligt integrerede kolleger. Det er således vigtigt at udvikle en særlig følsomhed overfor, hvordan forskellige former for kommunikation og adfærd tolkes i deres kolleger med en anderledes kultur.

**1.2.2. Lytteorienteret:** Aktive lyttefærdigheder betyder ikke kun at man lytter opmærksomt, men også at finde klare og tydelige måder at signalere på, at der lyttes. Hvor potentielle misforståelser bliver bemærket (for eksempel hos folk, der ikke er modersmålstalere), vil aktive lyttere præcisere og forhandle betydningen, indtil der opnås en fælles forståelse.

**1.2.3 Gennemsigtighed:** At formidle information og kommunikere intentioner klart i en multikulturel sammenhæng, er en særlig udfordring, både for indfødte og ikke-modersmålspersonale. Enkle meddelelser formidlet med de bedste hensigter fører ofte til misforståelser og endog mistillid. En vigtig færdighed er tydelighed, for at minimere risikoen for mis-kommunikation. På denne måde bliver ikke alene klarhed om indhold og form for kommunikation grundlæggende, men også eksponering af intentioner til kommunikation.

**1.2.4. Influere:** En af de store udfordringer i et etnisk / kulturelt forskelligartet miljø, er at få andre til at følge os, på trods af de sproglige og kulturelle kløfter der skal overvindes. Dette er især relateret til virksomhedsledere, men også til de arbejdstagere der har nye forslag til at forbedre en bestemt proces eller at gennemføre en bestemt praksis. Evnen til at påvirke mennesker består hovedsageligt af to dimensioner: Tilknytning til og favnelse af ledelsesstil. Tilknytning er evnen til at skabe en personlig kemi med vores multikulturelle kolleger uafhængigt af deres position i virksomheden; mens favnelse af lederskab refererer til evnen til at tune ind og vedtage nye kommunikationsformer og prøve forskellige stilarter til at involvere andre, for eksempel vertikal ledelse fra den øverste ledelsesstil eller

horisontale rådgivende stil.

Beslutningen om at gennemføre en kulturel og organisatorisk ændring baseret på fælles værdier (som tidligere beskrevet) for at fremme specifikke multikulturelle tankegange, færdigheder og kompetencer, skal udtrykkeligt og eksplicit gennemføres via uddannelse, information, inddragelse af personale på alle niveauer og også gennem sammenhæng mellem den erklærede mission og de gennemførte mål og aktioner. Forandringsprocessen starter i virksomheden, så folk forstår dens betydning og frivilligt beslutter at bidrage til dens realisering. Når processen er i gang kommunikerer der ud af virksomheden.

### 3.5 PRINCIPPERNE I MANGFOLDIGHEDSLEDELSE OG SPECIFIKKE TILTAG HEN MOD ETNISK OG KULTUREL MANGFOLDIGHED

Når vi forstår kerneværdien og det bredere formål med mangfoldighedsledelse, kan vi begynde at tænke på konkrete måder at udarbejde, gennemføre og evaluere skræddersyede tiltag på. På denne måde foreslår **Træningsmanualen for Mangfoldighedsledelse** til Europa-Kommissionen indenfor rammerne af "**VT / 2006/009-projektet for antidiskrimination og mangfoldighed**," at man foreslår 10 Mangfoldighedsledelsesprincipper for at tage sig af:

- ⇒ **Princip 1:** For at undgå modstand på stor skala skal mangfoldighed defineres på en bred og inkluderende måde. Definitionen skal gøre det åbenlyst for medarbejderne, at alle er inkluderet, og derfor er alles mangfoldighed værdsat.
- ⇒ **Princip 2:** For at værdsætte mangfoldighed skal organisationer sikre sig, at de er forskellige på alle niveauer - ikke kun når det gælder sekundære dimensioner, men også forskellige med hensyn til de primære dimensioner af mangfoldighed.
- ⇒ **Princip 3:** Udnyttelse af mangfoldighed forudsætter et grundlæggende skift i antagelser om organisationskulturen, samt ændringer i grundlæggende systemer og praksis, der anvendes til at støtte kunder og medarbejdere.
- ⇒ **Princip 4:** Principper i forandringsledelse kan være det vigtigste værktøj i implementering af mangfoldighed, når det anvendes kunstfærdigt.
- ⇒ **Princip 5:** For at sikre, at implementeringen af mangfoldighed går så hurtigt og vellykket som muligt, skal de forskellige behov og bekymringer hos alle interessenter i virksomheden (arbejdsgivere og medarbejdere) inddrages i den overordnede plan.
- ⇒ **Princip 6:** Mangfoldighedstankegangen er, hvad der adskiller effektive facilitatorer og ledere fra dem, der blot snakker om behovet for forandring.
- ⇒ **Princip 7:** Uden en seriøs investering af både tid og menneskelige ressourcer, kan ingen virksomheder fuldt ud implementere mangfoldighedsparadigmet.
- ⇒ **Princip 8:** Håndtering af bagslag kræver opbygning af støtte blandt dem, der er klar til at foretage forandring, samtidig med involvering af dem der gør modstand.
- ⇒ **Princip 9:** Det er kritisk at vi fremover udvikler de strategiske og økonomiske argumenter for at sætte pris på mangfoldighed, for at fremme sagen og styrke sandsynligheden for fuld adoption.
- ⇒ **Princip 10:** Selvom god træning alene, ikke kan sikre en kulturændring, kan uhensigtsmæssig træning medføre stor skade på bestræbelserne for at gennemføre implementeringen af mangfoldighed.

Men hvordan håndteres forskelle konkret? Der findes ikke et entydigt svar på spørgsmålet. Der er ikke en bedste måde. Den konkrete gennemførelse af mangfoldighedsledelse indenfor virksomheder kan foregå på meget forskellige måder, fordi det er nødvendigt at tilpasse til virksomhedens eller organisationens konkrete virkelighed. Hver organisation tager hensyn til virksomhedens målsætninger, dens organisatoriske kultur, den nuværende fase den går igennem, de ressourcer

(økonomisk-økonomiske, menneskelige, teknologiske og tidsmæssige) den har, og det nuværende mangfoldighedsindtryk. Erfaringer fra internt og eksternt vil medføre at definere sin egen metode for mangfoldighedsledelse i overensstemmelse med alle de tidligere omtalte begreber og forklaringer.

Konkrete eksempler på mangfoldighedstiltag er: 1. Retfærdig ansættelsesproces, der fokuserer på folks kvalifikationer og ikke på deres personlige karakteristika; 2. Sprogintegrationsprogrammer for migrant arbejdstagere; 3. Skabelse af arbejdsmiljøer, der er mere harmoniske, respektfulde og orienterede mod lige muligheder for alle, fx gennem anti-mobningspolitikker, fleksible timer afhængigt af kulturferier, og muligheden for at arbejde hjemmefra; 4. Udarbejdelse af procedurer for åbent at håndtere forskelle og konflikter på arbejdspladsen (etablering af mæglerinstanser fx); 5. Uddannelse med det formål at øge bevidstheden om spørgsmål vedrørende etnisk mangfoldighed, interkulturelle kompetencer og udvekslingsprogrammer og 6. Uddannelse rettet mod at forbedre kendskabet til obligatoriske lovgivningsmæssige rammer og retlige processer mv.

For at forstå, hvad der er den bedste form for tiltag, og den bedste måde at implementere det på i et bestemt organisatorisk miljø, bør en indledende 360 graders analyse, der tager hensyn til 1. Mission; 2. Vision; 3. Struktur og ressourcer 4. Nuværende organisatorisk kultur; og 5. Mangfoldighedsrelaterede mål for virksomheden, udarbejdes.

I forhold til at udarbejde konkrete forslag, fremhæver **Træningsmanualen for Mangfoldighedsledelse**, udarbejdet af Europa-Kommissionen, en række trin der skal overholdes:

**Trin 1:** Nedsæt et koordinationsudvalg med det formål at fremme mangfoldighed, tilstrækkeligt repræsenteret af medlemmer fra alle områder af virksomheden, afhængigt af antallet af medarbejdere / samarbejdspartnere i organisationen

**Trin 2:** Opbyg fremtidsscenerier i forhold til mangfoldighed, med valg af de områder af virksomheden / organisationen, hvor man skal forbedre virksomhedens orientering mod mangfoldighed (f.eks. Indvandrerens sprogundervisning, diversificerede kundeservice, konfliktløsningstræning til at styre kulturelle og andre former for problematiske forskelle mv.).

**Trin 3:** Formuler en vision og en mission for virksomheden / organisationen i forhold til de mangfoldighedsmål der tidligere er identificeret. Denne fase skal involvere både ledere og medarbejdere samt de vigtigste interessenter. På samme måde skal en fælles strategi og fælles mål uddybes i retning af en sådan vision / mission.

**Trin 4:** Etabler en mangfoldighedsrevision med henblik på at evaluere de aktuelle forhold i selskabet, såsom: Hvad er lederes holdning til medarbejdere og til mangfoldighed generelt? hvor inkluderende er eksisterende processer og strukturer? Hvilke løsninger kan implementeres for at blive mere inkluderende og på hvilke områder? Mangfoldighedsrevision gennemføres gennem personlige, semi-strukturerede interviews rettet mod alle interessentgrupper og kan understøttes af standardiserede spørgeskemaer; og det kan også være meget nyttigt at evaluere resultaterne af interventionerne.

**Trin 5:** Implementer det tidligere formulerede mangfoldighedsinitiativ, der involverer alle medlemmer af virksomheden / organisationen; kommunikere trin, proces og hovedresultater på en rettidig og effektiv måde, både internt og eksternt af organisationen. Hovedaktiviteterne bør overvåges nøje af det oprindeligt koordinationsudvalg.

### 3.6 DE PRIMÆRE FORDELE VED MANGFOLDIGHEDSLEDELSE OG DE PROBLEMER DER SKAL LØSES

Mange mennesker spørger sig selv, hvorfor de skal implementere mangfoldighedsledelse. Først og fremmest er der nogle vanskeligheder forbundet med mangfoldighed, der kunne forbedres gennem skræddersyede interventioner. Sådanne vanskeligheder kan f.eks. være:

- Frustration på grund af folk, der taler andre sprog på arbejde og marginaliserer dem, der ikke taler de samme sprog.
- Modstand fra nogle samarbejdspartnere mod at arbejde med mennesker tilhørende forskellige etniske, race eller kulturelle grupper;
- Mangel på social interaktion blandt medlemmer af forskellige grupper;
- Svært at vælge og beholde folk fra minoritetsgrupper.
- Svigtende motivation grundet antagelse om favorisering i arbejdsmiljøet.
- Mangel på deltagelse ved virksomhedsmøder eller andre begivenheder, af minoritetsgrupper.

I positive tilfælde er nogle af de vigtigste opfattede fordele ved gennemførelsen af mangfoldighedsforanstaltninger:

- Adgang til ny arbejdsstyrke (en mangfoldig arbejdsstyrke med flere kulturelle ressourcer)
- Forpligtelse på lighed, mangfoldighed og virksomhedens værdier
- Komplementær viden om den grundlæggende nationale og europæiske lov til bekæmpelse af forskelsbehandling
- Forbedret motivation og effektivitet.
- Konkurrencemæssig fordel (det øger innovation og kreativitet blandt arbejdstagere).
- Markedsføringsmuligheder (potentielle nye kunder, nye markeder og et forbedret eksternt brand).
- af nye måder til løsning af mulige interne konflikter på grund af etniske og kulturelle forskelle og / eller tilfælde af forskelsbehandling af forskellige årsager.

Det er imidlertid også vigtigt at overveje de største vanskeligheder, der kan opstå ved udarbejdelse og gennemførelse af et mangfoldighedsinitiativ og i sidste ende en organisatorisk kultur rettet mod mangfoldighed, for eksempel:

- Vanskeligheder ved at definere mangfoldighed og de specifikke dimensioner af mangfoldighed, der kunne forbedres, hvis det lykkes effektivt
- Kognitive forstyrrelser og vedvarende stereotyper;
- Intern gruppe-favorisering.
- Kommunikationsbarrierer.
- Mangel på menneskelig capital, viden og økonomiske ressourcer.
- Modstand mod forandring fra ledere, medarbejdere eller samarbejdspartnere.
- Interpersonel miscommunication og konflikter, især i de første faser af processen.

### 3.7 GRUPPER ARBEJDER SAMMEN HEN MOD ET FÆLLES FORSLAG TIL MANGFOLDIGHEDSLEDELSE

Ved slutningen af dagen vil deltagerne udveksle indtryk af mangfoldighedsledelse og vil, indenfor de tidligere dannede hold, arbejde hen mod et fælles forslag for mangfoldighedsledelse. Hovedidéen på denne dag er at anvende de begreber, der blev studeret i løbet af dagen, i overensstemmelse med de diskussioner, der blev hørt dagen før (anerkendelse af etnisk mangfoldighed - og / eller andre former for mangfoldighedsproblemer og diskriminerende situationer, behov og muligheder for effektivt at styre mangfoldighed eksisterende inden for eget firma / fagforening / civilforening mv.).

- Således vil holdmedlemmer først og fremmest identificere typen af mangfoldighedsparadigme, der i øjeblikket implementeres i deres egen organisation, selv hvis det ikke er eksplicit, og ifølge de observerede behov, det paradigme, som ifølge dem burde overvejes ved anvendelse af et bestemt forslag (se s. 34-45). Det er vigtigt at huske, at forskellige paradigmer er indbyrdes forbundne og kan anvendes samtidigt i forskellige områder af virksomheden.



- Efter at have identificeret de vigtigste paradigmer, der vil lede til forslaget, som hvert hold ønsker at præsentere, vil de identificere de vigtigste **VÆRDIER**, som et sådant forslag vil sigte mod at fostre og styrke, for at genskabe (i hvert fald i første omgang og delvist) en mangfoldighedsorienteret kultur inden for organisationen. På samme måde vil det være vigtigt at identificere de vigtigste konkrete aktiviteter, der skal implementeres (**ORGANISATORISK ÆNDRING**).
- De konkret foreslåede **AKTIVITETER** relateret til en MANGFOLDIGHEDSKULTUR ville have til formål at fremme erhvervelse, styrkelse og anvendelighed af særlige færdigheder, som kan være givende for både medarbejdere og den overordnede organisation.
- Holdene vil begynde at forestille sig en konkret plan med de vigtigste **TRIN**, der skal følges under udarbejdelsen, gennemførelsen og evalueringen af forslaget (mulige scenarier, roller og handlinger fra de vigtigste involverede interessenter, Mangfoldigheds-mission & vision og revisionsinstrumenter). En sådan proces vil fortsætte i løbet af DAG 4, men det arbejde, der er udføres, specielt i løbet af denne session, vil være afgørende for udformningen af den endelige version af forslaget i slutningen af DAG 5.

Forslag til videoer:

TED TALK, The surprising solution to workplace diversity:

<https://www.youtube.com/watch?v=mtUIRYXJ0vI>

TED TALK, Practical Diversity: taking inclusion from theory to practice: <https://www.youtube.com/watch?v=ExcDNly1DbI>

TED TALK, Why cultural diversity matters:

[https://www.youtube.com/watch?v=48RoRi0ddR](https://www.youtube.com/watch?v=48RoRi0ddRU)

[U](#)

## DAG 4. MANGFOLDIGHEDSSTYRING I SMV'er

### 4.1 PRÆSENTATION AF DAG 4 AKTIVITETER OG FORVENTEDE LÆRINGSMÅL

Med en mere specifik viden om, hvad mangfoldighedsledelse (ML – mangfoldighedsledelse) egentlig er, vil opmærksomheden på dag 4 primært være rettet mod SMV'er og hvordan ML kan være særligt nyttigt for små virksomheder. Der vil blive arbejdet med de største barrierer som SMV'er står overfor, men også de vigtigste muligheder, som disse har, når de beskæftiger sig med etnisk og kulturel mangfoldighed. I den forbindelse vil deltagerne blive gjort bekendt med **vejledningen til implementering af mangfoldighedsledelse i EU's små og mellemstore virksomheder** og vil lære om de **mangfoldighedskontorer**, der allerede findes i de forskellige deltagerlande. Eksempler og god praksis ved DV i store virksomheder og i SMV'er vil blive beskrevet og diskuteret. Endelig vil deltagerne fortsætte med at arbejde på deres Diversity Management projektforslag.

De vigtigste forventede læringsresultater for dag 4 er: 1. At lære at kontekstualisere den tidligere erhvervede viden om ML for SMV'er; 2. At identificere de særlige forhold, der karakteriserer SMV'er og de vigtigste muligheder og vanskeligheder, som de kan møde i forbindelse med ML initiativer; 3. At lære at udarbejde konkrete strategier for ML for SMV'er og yderligere forbedre ledelsens færdigheder i at gennemføre dem; og 4. Forbedring af den tværsektorielle kommunikation til effektivt at inddrage alle de mulige partnere, der er involveret i processen med at støtte en mangfoldighedsorienteret kulturtype.

### 4.2 VIGTIGHEDEN AF ML FOR SMV'er

En sektor, der kan drage fordel af tilstedeværelsen af en mangfoldig arbejdsstyrke, er SMV'er, med medarbejdere med indvandrerbaggrund, såvel som med iværksættere med indvandrerbaggrund, som er ejere af en SMV. Denne sektor er særlig vigtig på grund af de kompetencer og effekter, som mennesker med forskellig etnisk og kulturel baggrund kan have på at udvikle nye produkter og tjenester (f.eks. Etniske restauranter, specifikke skønhedstjenester, nye transportruter mv.); genoplive sektorer som eller oplever en tilbagegang (f.eks. lokale markeder, skræddere og skomagere); henvende sig til indvandrerklinter og dermed opdage nye smarkedssegmenter, og potentielt udvide økonomiske aktiviteter på tværs af landegrænser (Ambrosini, 2012; Morgan et al., 2018).

Hvis man ønsker en bedre forståelse af SMV'ernes grundlæggende rolle i den samlede EU-økonomi og de latente potentialer i denne sektor kan vi henvise sig til **EASME, Executive Agency for SMV'er** og de data, der offentliggøres af **SMV's resultatvurdering af Europa-Kommissionen**.<sup>5</sup> Ifølge den seneste rapport fra 2016-2017 beskæftigede SMV'er 93 mio. mennesker. Det svarer til 67% af den samlede beskæftigelse i den ikke-finansielle sektor i EU 28 og genererer 57% af værditilvæksten i den ikke-finansielle sektor i de 28 EU-lande. Næsten alle SMV'er (93%) havde mindre end 10 ansatte. Indenfor den ikke-finansielle sektor spiller små og mellemstore virksomheder en særlig vigtig rolle indenfor bolig- og fødevareraktiviteter, erhvervsservice og byggesektorer, hvor de hver især tegner sig for mere end 80% af beskæftigelsen i EU-28 i 2016. Årsrapportengiver en oversigt over SMV'ernes størrelse, struktur og betydning for den europæiske økonomi som helhed og giver et sammenligneligt overblik mellem landene over SMV'ernes fortid og de forventede resultater fra 2008 til 2018.

5 For yderligere oplysninger og data, der skal præsenteres specifikt under træningsprogrammet for de fem deltagende lande i MIGRAID projektet [https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review_en)

En anden vigtig kilde til information er **Observatoriet for europæiske SMV'er**, der blev oprettet af Europa-Kommissionen i december 1992. Den seneste observationsundersøgelse blev gennemført i slutningen af 2006 og omfattede i alt 16.339 SMV'er (17.283 virksomheder i alt), som blev interviewet. Hovedresultaterne viste, at færre end 10 % af SMV'er i EU, især på grund af manglende viden og udenlandske markeder, rapporterede omsætningen fra eksporten (8%). Af disse rapporterede kun 5% af SMV'er i EU at have datterselskaber eller joint ventures i udlandet. Disse udenlandske handelspartnerskaber synes ikke desto mindre at have en positiv direkte indflydelse på beskæftigelsen i EU-SMV'ers hjemland: 49% af de involverede SMV bekræftede, at deres partnerskab ikke påvirker beskæftigelsen i deres hjemland, mens 18% rapporterede, at det øges og 3% at det mindsker deres respektive beskæftigelse i hjemlandet. Selvom mange respondenter bemærkede, at konkurrencen i deres respektive sektorer er steget, er produktudvikling og kommercialisering af nye produkter en udfordring, især på grund af manglen på faglært arbejdskraft. Nogle af disse problemer rammer også større virksomheder, men disse har ressourcerne til at tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere og fremme innovationen, som SMV'er normalt ikke kan. På denne måde kan en mangfoldighedsstrategi gøre SMV'er i stand til at mere effektivt at tiltrække kompetent arbejdskraft også fra minoritetsgruppe samt øge konkurrenceevnen på markedet gennem færdigheder og større innovation. En mangfoldighedsstrategi kan også udvide den potentielle kundebase og udvide SMV'ernes evne til at sælge flere produkter til flere kunder - et væsentligt bidrag, når arbejdsstyrken er for lille til at muliggøre en mangfoldighed af medarbejdere (**Mangfoldighed for Talent og Konkurrence Rapport 2007-2013** ).

Således er nogle af de vigtigste fordele ved at implementere en mangfoldighedstilgang i SMV'er: 1. Tiltrækning, rekruttering og fastholdelse af talenter, især fra indvandrere og minoritetsgrupper; 2. Reducere fravær/medarbejderudskiftning ved at skabe et mere empatisk arbejdsmiljø 3. Øget kreativitet / innovation 4. Øget kundeloyalitet 5. Forbedring af forretningsaftaler med leverandører 6. Øget mærkevarer værdi 7. Sikring af synlighed / interessenters tillid 8. øge selskabets overskud og 9. Adgang til nye markeder; 10. Støtte til overholdelse af nationale og europæiske bestemmelser om antidiskriminationsspørgsmål og 11. Konfliktforebyggelse på arbejdspladsen.

Nogle små og mellemstore virksomheder antyder også, at en mangfoldighedspolitik kan hjælpe medarbejderne med at føle, at de hører hjemme i virksomheden og dermed øge følelsen af loyalitet og engagement i deres arbejde. Andre påpeger, at når medarbejdere med mange års erfaring arbejder sammen med nye medarbejdere, kan de dele deres viden og færdigheder og hjælpe de unge med at udvikle sig hurtigere. De få SMV'er, der er internationalt aktive, kan også bedre forstå den større mangfoldighed af kunder, der har mulighed for at få adgang til nye markeder. Samlet set er mangfoldighed anerkendt som et bidrag til at skabe et respektabelt og socialt ansvarligt mærke også for SMV'er.

På den anden side er der dog en række meget særlige forhold, der karakteriserer SMV'er, og som kan være en barrierer med at implementere strategier for ML og organisatoriske ændringer generelt, som fx:

- De beskæftiger små arbejdsstyrker (6,8 medarbejdere i gennemsnit), ofte med familiemedlemmer;
- De har normalt begrænsede eller ingen HR midler eller tid til at gennemføre effektive og integrerede ML politikker;
- De har mere akutte operationelle betænkeligheder og frygter sædvanligvis at forpligte sig på mangfoldighed, fordi de anser ML politikker for besværlige og også logistisk og strategisk

krævende;

- De er ofte præget af økonomisk usikkerhed, hvilket betyder, at de har mere akutte operationelle eller endda overlevelsesmæssige hensyn end en mangfoldig arbejdsstyrke;
- De føler ofte at størrelsen af udfordringen overstiger deres ressourcer. Mangfoldighedsledelse anses for at være for intellektuelt og logistisk krævende for SMV'er.

SMV'ernes størrelse kan virke som en barriere for at blive mere kulturelt forskelligartede, men det er deres lille størrelse, der giver dem mere fleksibilitet og på kort tid gennemføre en bestemt forandring eller ny proces. Desuden er det i dag muligt at modtage træning fra forskellige arbejdsmarkedsparter, så som europæiske agenturer, fagforeninger, erhvervsorganisationer, samt akademiske institutioner. Endvidere er der adgang til offentlige og private puljer til at søge yderligere midler, der kan fremme deres mangfoldighedsprojekt. Endelig er multinationale selskaber og store virksomheder helt klart på forkant med mangfoldigheden, men de er normalt villige til at dele deres erfaringer og bedste praksis med proaktive SMV'er.

#### 4.3 HVORDAN OPBYGGER MAN EN STRATEGI FOR ETNISK MANGFOLDIGHED FOR SMV'er

Lige efter den seneste undersøgelse finansierede Europa-Kommissionen i 2008 en undersøgelse for at finde ud af, hvad "mangfoldighed" betyder for SMV'er. Denne undersøgelse omfattede alle 27 EU-medlemsstater på det tidspunkt og bestod af spørgeskemaer og interviews med SMV-ejere / ledere fra alle sektorer og størrelser. Nogle af de vigtigste resultater viste, at de fleste SMV-arbejdsgivere ikke genkender den jargon, som offentlige organisationer bruger til at beskrive tanken om mangfoldighed; Men de gør en hel del ting relateret til mangfoldighed, såsom fleksibel arbejdstid for at fremme produktiviteten.

For at få styr på de igangværende initiativer og for at fremme oprettelsen og implementeringen af nye, blev nogle grundlæggende retningslinjer til SMV'er beskrevet i "**Mangfoldighed på arbejdspladsen. En guide til SMV'er**

(For yderligere information, se også: "Fra Mangfoldighed til Talent og Konkurrenceevne for SMV'er". Det Europæiske Fællesskabs program for beskæftigelse og social solidaritet (2007-2013).)":

**1. Se på din virksomhed:** Tag dig tid til at overveje styrker, trusler, svagheder og muligheder, der står over for din virksomhed. Gør dette i forhold til: • Arbejdsstyrke • Rekruttering • Uddannelse • Kommunikation • Ledelsesstil • Kunder • Arbejdsforskrifter og loven. Indstil nogle mål om det (fx forbedring af kundefeedback) og definer de trin, der skal følges. Du behøver ikke at starte med store og komplekse strategier, men start med små initiativer.

**2. Rekrutter fra en mere mangfoldig pulje af ansøgere:** En af de vigtigste bekymringer for SMV'er er rekruttering: At ansætte en medarbejder der mangler kvalifikationer, eller ikke er egnet til jobbet. Dette skyldes, at ejere for det meste bruger ansætter ud fra netværk, 'mund til mund metoden' og træffer ansættelsesbeslutninger baseret på, om de "kan lide" personen.

**3. Få nye kunder og få adgang til nye markeder:** For at nå ud til en varieret kundebase kræves medarbejderdiversitet eller i det mindste en forståelse for, hvordan forskellige kunder kan være. Dette kan være i form af alder, køn, tro, etnicitet, seksuel orientering eller evner og en forståelse af markedets skiftende motivationer og livsstil.

**4. Planlæg forretningen baseret på efterspørgsel:** Det betyder i høj grad at sætte kundernes behov i spidsen for enhver forretningsplanlægning.

**5. Forbedre kommunikationen med medarbejdere:** Forskning viser, at selvom de fleste SMV'er og

især mikrovirksomhederne drager fordel af en uformel og fleksibel tilgang til ledelsesstil, kan denne uformelle atmosfære også være et problem for nogle medarbejdere, som måske ikke kan blive involveret (af forskellige grunde) og derfor føler sig lukket ude.

**6. Få et bedre image og omdømme:** Brug jeres fokus på "Mangfoldighed" (bedre arbejdsgiver, kundefølsom) som et værktøj til at skabe et bedre omdømme og en øget omsætning (især fra større og offentlige virksomheder).

**7. Evaluér jeres indsats:** Som med alt hvad du gør, der påvirker virksomheden, er det vigtigt at tænke over, hvilken indflydelse den har haft, og til hvilken pris (tid, indsats, ressourcer).

**8. Få hjælp og support:** De fleste virksomhedsejere har en tendens til at henvende sig til deres revisor, finansiel rådgiver, advokat for at få gode råd. Der er dog mange andre offentlige og private institutioner, der tilbyder professionel hjælp; stort set uden omkostninger eller et minimalt gebyr, hvis du ønsker personlig støtte som kommuner, handelsorganisationer, handelskamre, virksomhedsejer netværk, fagforeninger og faglige sammenslutninger.

#### 4.4 DE SOCIALE PARTNERES ROLLE MED HENSYN TIL AT FREMME ML OG MIGRANTERS INTEGRATION

Arbejdsmarkedsparter såsom fagforeninger, arbejdsgiverorganisationer, faglige netværk og borgerlige foreninger spiller en grundlæggende rolle som en ekstern støtte til SMV'er til fremme af mangfoldighed, bekæmpelse af diskrimination og lettelse af integrationen af indvandrere på arbejdsmarkedet. Hjælpen fra disse partnere kan variere fra juridisk bistand, især for indvandrere til uddannelse i forskellige sektorer.

Eksempelvis blev det under undersøgelsen "**The Business Case for Diversity: Good Practices on the Workplace**" (2005) som var bestilt af Europa-Kommissionen signaleret, at disse formidlers rolle med hensyn til fremme af mangfoldighed i SMV'er hovedsagelig er relateret til informationsformidling og støtte til, hvordan man rekrutterer den rigtige person til en bestemt stilling. En anden form for støtte er ved at levere guidebøger, brochurer og andre informationsmaterialer i form af arbejdslovgivning; mangfoldighedsspørgsmål; mægling og forhandling hovedsagelig med indvandrerarbejdere; netværksmuligheder; og i mindre grad finansiel støtte til implementering af mangfoldighedsstrategier og diversitetspriser.

Men mere specifikt er disse arbejdsmarkedsparters reaktioner meget forskellige i forskellige lande, som det blev vist ved den empiriske forskning, der blev gennemført af projektet MIGRAID, hvor svarene i lande som Danmark og Frankrig tydeligt viste sig at være meget forskellige fra dem i fx Cypern og Grækenland.

I Danmark er fagforeninger, arbejdsgiverorganisationer og lokale offentlige myndigheder alle involveret i udformningen af integrationsprocessen for indvandrere og flygtninge. Dette sker gennem møder, hvor repræsentanter fra alle brancher forsøger at identificere hindringerne og definere løsninger til at lette processen. De fremmer også mangfoldighed på arbejdspladsen, idet det hedder, at kulturel mangfoldighed kan bidrage til at skabe en bedre, mere dynamisk og mere attraktiv arbejdsplads.

I Frankrig er de fire fagforeninger forpligtet til at fremme solidaritet med udenlandske arbejdstagere både på juridisk plan, med at beskytte de erhvervede rettigheder, og på det sociale plan med at bekæmpe udstødelse og udnyttelse. Fagforeningerne laver partnerskaber med de offentlige arbejdsformidlinger, voksenuddannelsesorganisationer og virksomheder. De udfører opgaver på vegne af de identificerede partnere, udvekslinger mellem referencepersoner på projekter og fagfolk via tekniske udvalg, øget opmærksomhed omkring aktørerne, tolkning, uddannelse af franske

indvandrere og flygtninge, for eksempel med hensyn til beskæftigelsesstøtte: vurdering, lave af jobplaner, jobforsknings teknikker, forberedelse af interviews, møder med arbejdsgivere mv. Der er også sprog- og / eller erhvervsuddannelsescentre, der tilbyder trænings- og orienteringsforløb. Endelig har de udviklet en mentorordning på arbejdspladse der ledsager migranter gennem hele kontrakten, forbindelsen med arbejdsgiveren. Endvidere er netværket af virksomheder og organisationer, der er grupperet gennem Charte de la Diversité, blandt de mest aktive i fremme af mangfoldighedspraksis på arbejdspladsen.

I Grækenland og især Cypern er fagforeningerne især involveret i fremme af mangfoldighed, integration af indvandrere og bekæmpelse af forskelsbehandling. Specielt i Grækenland har uddannelses- og rådgivningsprogrammerne for arbejdsmarkedets parter den mest konsekvente indsats. for at give migranter mulighed for at blive involveret i institutioner som Det Økonomiske og Sociale Udvalg (OKE) og den nationale menneskerettighedskommission (EEDA). Deres inddragelse har faktisk bidraget til skabelsen af et klima med social dialog og har givet udtryk for en klar fordømmelse af racisme og diskrimination på arbejdspladsen over for indvandrere og for nylig flygtninge med en klar henvisning til de seneste overenskomster.

På Cypern er klimaet endnu hårdere, der eksisterer ikke en national handlingsplan med hensyn til indvandrernes integration, ressourcerne i dette emne er begrænsede, og fagforeningernes og borgerorganisationernes rolle bliver blot at konsultere uden støtte fra medarbejderne og lokale / nationale myndigheder. Med hensyn til fremme af mangfoldighed inden for SMV'er kan samarbejdet med arbejdsmarkedets parter stadig forbedres. Rapporten om den europæiske platform for mangfoldighedskort (som forklares i næste undertekst) angiver for eksempel en manglende interesse for cypriotiske virksomheder og organisationer at deltage i platformen. Denne interesseforskel er ikke irrelevant med det fremherskende migrationssystem i landet samt manglen på politisk vilje til bekæmpelse af forskelsbehandling og racisme. Det ser ud til, at mangfoldighedsstyring i virksomheder og organisationer i Grækenland heller ikke er en prioritet, selvom nogle store virksomheder har vedtaget mangfoldighedscharter på eget initiativ. Den økonomiske krise ramte både Cypern og Grækenland hårdt, og en af følgerne har været fremkomsten af nationalistiske og racistiske højreorienterede bevægelser, men det har også påvirket selve reguleringen af de sociale problemer, mangfoldighedsproblemer og DM.

#### 4.5 MANGFOLDIGHEDSCHARTERE

Hvis man leder efter hjælp til hvor man kan få støtte udenfor eget firma / organisation, er det nødvendigt at nævne en af de mere vigtige europæiske initiativer, der skal tages med i overvejelserne, når man taler om mangfoldighed. **Mangfoldighedscharterne** er frivillige initiativer, der hjælper virksomheder og offentlige institutioner til at åbne for mangfoldighed i form af race, etnicitet, seksuel orientering, køn, alder, handicap og / eller religion. At underskrive et Mangfoldighedscharter er et værdifuldt udgangspunkt for virksomheder, der ønsker at starte deres rejse inden for DM og danner grundlag for at udvikle eksisterende politikker. Dette skyldes, at et af hovedmålene for disse charters er at fremme konstant forskning og spredning af samvittigheden af problemerne forbundet med mangfoldighed samt at tilbyde trænings- og konsulenttjenester.

Siden 2005 er der etableret syv mangfoldighedschartere i Europa, der støtter og fremmer bedste praksis i ledelse af mangfoldighed på tværs af tusindvis af multinationale virksomheder, SMV'er og offentlige organisationer. Disse mangfoldighedschartere er baseret på princippet om, at mangfoldighedsledelse implementeret gennem respekt og anerkendelse af mangfoldigheden af arbejdstagere og er en strategisk indikator for god præstation. Mangfoldighedschartere opererer landsdækkende og er finansielt sponsoreret af en række offentlige og private offentlige organisationer og giver også et "varemærke," der angiver engagement i spørgsmålene om mangfoldighedsledelse, og

det kan være meget relevant for virksomhedens omdømme.

I 2010 blev Mangfoldighedcharterne i Europa samlet for at skabe en platform finansieret af Europa-Kommissionen for projektet "Støtte til frivillige initiativer til fremme af mangfoldighedsledelse på arbejdspladsen i EU."<sup>8</sup> At kende de mangfoldighedschartere der er til stede i ens eget land, kan blive en vigtig kilde til information til deltageres initiativer, samt en produktiv måde at indgå i et netværk, der er seriøst interesseret i at fremme mangfoldighed som en forretningsstrategi:

#### Danmark

Det danske mangfoldighedscharter er det samlede organ for flere regionale og lokale chartre i Danmark. Københavns Mangfoldighedscharter blev lanceret i 2011 og nåede 500 underskrifter på mindre end to år. I 2014 blev erfaringerne fra København videreført til, Århus og Odense, der opstillede deres egne selvstændige mangfoldighedschartre med 640 underskrivere dem. For yderligere information: [www.mangfoldighedscharter.dk/](http://www.mangfoldighedscharter.dk/)

#### Frankrig

Det franske mangfoldighedscharter, der blev lanceret den 22. oktober 2004, var det første dokument af sin art, der skulle underskrives i Europa og banede vejen for mange andre initiativer af samme art. Charteret er blevet støttet af store organisationer, virksomhedsnetværk og offentlige myndigheder og fokuserer på at øge bevidstheden blandt SMV'er og mikrovirksomheder. Skabets skabere var Claude Bébéar, AXA administrerende direktør og formand for Montaigne Institute og Yazid Sabeg, formand for SSII's bestyrelse. For yderligere information: [www.charte-diversite.com](http://www.charte-diversite.com)

#### Italien

Charteret for lige muligheder og ligestilling på arbejdspladsen blev lanceret den 5. oktober 2009 efter initiativet fra Sodalitas Foundation med aktiv støtte fra det nationale ligestillingsråd. Styringskomiteen forener andre etiske retningslinjer for Familie / AIDAF, Kvinder / AIDDA, Kristne / UCID og Cooperatives / Imprint Ethics. Initiativet blev støttet af ministeren for arbejds- og socialpolitik, Maurizio Sacconi, og ligestillingsminister Mara Carfagna på det tidspunkt. For yderligere information: [www.cartapariopportunita.it](http://www.cartapariopportunita.it)

### 4.6 SUCCESSEER INDENFOR ETNISK MANGFOLDIGHED I SMV'er OG ANDRE SOCIALE PARTNERE

Succesrige ML initiativer inden for etnisk mangfoldighed (og andre manifestationer af mangfoldighed) er blevet studeret i mange større virksomheder og organisationer. Gennemførelsen af sådanne initiativer er lettere i denne type virksomheder. Dette skyldes bl.a. størrelsen på virksomheden, mængden af tværnationale aktiviteter og internationale udvekslinger, de forskellige markeder hvor de har aktiviteter, samt de forskellige tilbud og produkter, der tilbydes. De har som regel en større HR afdeling (som i mange tilfælde også omfatter en Global Mobility afdeling), så mængden af menneskelige og økonomiske ressourcer, der kan investeres i mangfoldighedsrelaterede aktiviteter, spiller også ind.

Selv om SMV'erne kan have vanskeligt ved leve op til de strategier eller enkelte ML initiativer, der udspiller sig i større virksomheder, giver de utvivlsomt gode eksempler, frugtbare oplysninger og i mange tilfælde direkte støtte til de små virksomheder, der er interesserede i at udvikle deres egen sti i forhold til DM. Nogle casestudier fra store virksomheder findes i Cocozza & Cimaglia (2010):

<sup>8</sup> For mere information om platformen se: [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/eu-platform-diversity-charters\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/eu-platform-diversity-charters_en)

- 4.6.1 **Kodak Corporate** har gennemført et e-læringsprogram om temaet mangfoldighed og specifikt om forebyggelse af chikane for alle medarbejdere: <https://www.kodak.com/IT/it/corp/aboutus/careers/diversity/default.htm>
- 4.6.2 **Deutsche Bank** har søsat programmet "Intercultural Diversity Programme: En konkret støtte til indsættelse af udlændinge som er ankommet til Italien fra forskellige lande, hvor Deutsche Bank Group er baseret:
- 4.6.3 <https://www.db.com/cr/en/our-people/diversity--management.htm>
- 4.6.4 **Ikea** har udtænkt en vej for at forbedre mangfoldigheden ved at opfordre til refleksion over de hindringer, der kan opstå i forvaltningen og implementeringen af DM-politikker. Med projektet "Pluralità" (Sesto Fiorentino, Italien) har virksomheden besluttet at øge medarbejderstabens heterogenitet som et middel til at udløse forandringsdynamikker og stimulere medarbejdernes kreativitet. For at følge op på dette, har ledelsen lavet en politik hvor HR management er baseret på oprettelsen af et repræsentativt organ af befolkningen i det område, hvor butikken er placeret, og dermed aktiverer interkulturelle integrationsprocesser mellem indfødte og udenlandske medarbejdere: [https://www.ikea.com/ms/it\\_IT/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html](https://www.ikea.com/ms/it_IT/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html) og <https://www.tesionline.it/default/tesi.asp?id=9103>
- 4.6.5 **Accenture** har udviklet en komplet strategi for DM. Virksomheden har oprettet et program kaldet "Great Place to Work for Women", der sigter mod at fremme, anerkende og forbedre den "kvindelige tilgang" til arbejde og "kønsforskel" hvad angår kultur, færdigheder, ledelsesstil og hvordan man kan skabe merværdi for enkeltpersoner og organisationer. Desuden oprettedes et mentorprogram for studerende med minoritetesbaggrund kaldet "Forpligtelse til at styrke succesfulde studerende". Desuden er virksomheden meget engageret i uddannelse af sine medarbejdere, og mange Accenture-folk har deltaget i kurser på Q Center, uden for Chicago, Illinois eller på et af de regionale træningscentre i nærheden af London, England og Kuala Lumpur, Malaysia. På disse steder har medarbejdere fra hele verden mulighed for at samles og lære af hinanden, samarbejde og opbygge faglige samarbejder. Uddannelsen er også udbygget med et onlineforløb med over 20.000 online kurser, virtuelle klasseværelser og andre læringsressourcer til at opfylde næsten ethvert forretningsbehov: <https://www.accenture.com/us-en/company-diversity>

Det er dog også muligt at finde et godt eksempel på mangfoldighedsledelse indenfor arbejdsgiverorganisationer, fagforeninger og andre former for arbejdsmarkedsparter, for eksempel:

**AHEAD, ledsagende håndværksvirksomheder mod diskrimination. Confartigianato. Roma, Italien:** Dette meget ambitiøse initiativ fokuserede sammen med forskellige andre aktører og de involverede (indvandrere) på at give SMV'er nogle egnede instrumenter til fremme af kulturelle ændringer, for at modvirke diskriminerende holdninger eller adfærd. Gennem en integreret strategi gennemførte udviklingspartnerskabet følgende aktiviteter: 1. Direkte interviews af indvandrere 2. Uddannelsesprogram for medarbejdere om de behov og ønsker der findes hos indvandrere der allerede er bundet til arbejdsmarkedet, og af dem der ønsker at starte egen virksomhed; 3. Informationskampagne med flersprogede materialer om mulighederne for indvandrere, der agter at blive iværksættere; 4. Udarbejdelse af adfærdskodekser 5. Oprettelse af en informationsdisk i Confartigianato og UniCredit til udvikling af indvandrere-iværksættere; 6. Offentlige aktiviteter, herunder åbnings- og afsluttende konferencer, bekæmpelse af forskelsbehandling og bedste praksis og 7. Træningsaktiviteter for 42 ledere og medarbejdere. For mere information: <http://www.immigrazione.confartigianato.it>

**Forum "Égalité des chances". Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises - CGPME, Frankrig:** Denne kampagne anvender medier, offentlige arrangementer og uddannelse i virksomhederne for at fremme mangfoldighedskendskab, bekæmpe stereotyper og stigende beskæftigelsesegnethed. Initiativet "Egalité de chances" indgik i "Tour de France de la Diversité", og det samlede virksomheder i kontakt med folk fra områder med høj arbejdsløshed og som står over for enorme vanskeligheder med at komme ind på arbejdsmarkedet / finde deres første beskæftigelse. Et



af hovedmålene var at inspirere til en debat, om fordelene ved et selskab til at tage mangfoldigheden som en af dens organisations grundpiller. <http://www.annemasse.fr/Economie/Emploi-et-egalite-des-chances/Forums-de-l-Emploi/FORUM-DE-L-EMPLOI-ET-DE-L-EGALITE-DES-CHANCES-DU-MERCREDI-25-AVRIL-2018>

**Proexport:** Sammenslutning af producenter og eksportører af frugt og grøntsager i Murcia-regionen i Spanien: Partnerne besluttede at støtte og anerkende indsatsen fra sine arbejdstagere af 104 forskellige nationaliteter gennem produktion og offentliggørelse af en international opskriftsbog med titlen "Sød smag". I samarbejde med NGO'er og Torre Pacheco Town Council blev processen med at samle arbejdstagernes opskrifter organiseret for at afspejle den kulturelle mangfoldighed i Murcia-landskabet og at give læsere af teksten de bedste tips til at gøre vores køkken til en smeltedigel af kulturer. For yderligere info: [www.proexport.es](http://www.proexport.es)

Forskellige eksempler kan også findes blandt SMV'er eller blandt virksomheder, der er startet som SMV:

**Agromartín, Huelva Spanien:** Denne landbrugsvirksomhed blev grundlagt i 70'erne som en SMV, og det er et godt eksempel på måden, hvorpå DM har forbedret mangfoldigheden af arbejdsstyrken og evnen til at nå forskellige udenlandske markeder. Med en del af sin arbejdsstyrke bestående af udenlandske arbejdere har dette firma gjort noget så simpelt som at tage sig af deres medarbejders baggrund, at vide noget om deres personlige situation, fejre gode nyheder, fødselsdage, fester mv. Et godt miljø på arbejdspladsen, kan ophæve den ensomhed, som mange arbejdstagere langt fra deres familie og hjem føler. Det positive arbejdsmiljø producerer er en mere engageret arbejdsstyrke og øger produktiviteten. For yderligere info: [www.agromartin.com/](http://www.agromartin.com/)

**Convers Télémarketing, Nice Frankrig:** Er et fransk callcenter med ca. 160 medarbejdere. Convers Télémarketing har flere callcenterfunktioner. For det første er de specialiserede i et nichemarked med høj værditilvækst (som er B2B telemarketingkampagner). For det andet er deres arbejdsstyrke usædvanligt forskelligartet og stabilt (med lav udskiftning). At tiltrække og fastholde medarbejdere med en stærk intellektuel profil uafhængigt af deres etniske oprindelse og en skæve arbejdstider, blev gjort muligt af flere årsager. Den første er, at Convers Télémarketing tilbyder à la carte arbejdstimer. Flexitime er en ny type arbejdstidssystem, hvor medarbejdere kan vælge, hvornår de arbejder, med forbehold for at opnå samlede daglige, ugentlige eller månedlige timer og underlagt det nødvendige arbejde. På Convers Télémarketing kan medarbejderne i henhold til deres behov, præferencer og ønsker vælge mellem 20, 25, 30 eller 35 ugentlige timer. <https://www.societe.com/societe/convers-telemarketing-420018178.html>

#### 4.6 TEAMS DER ARBEJDER HEN IMOD ET FÆLLES DM FORSLAG

I løbet af den sidste del af **dag 4** og efter det arbejde, de har udviklet i løbet af **dag 2** og især i **dag 3** med deres egne hold, bliver deltagerne bedt om at identificere **benefits and the difficulties** for at implementere deres DM-forslag i den organisatoriske kontekst som de tidligere har valgt. Desuden vil de identificere de mest effektive måder at **involvere forskellige relevante arbejdsmarkedsparter** på, som kan arbejde sammen om at gennemføre deres forslag med succes og udarbejde en kort **kommunikationsstrategi** for at fremme den aktive deltagelse af sådanne interessenter.

I løbet af denne dag vil deltagerne supplere analysen af deres egen casestudie og vil berige deres forslag med konkrete initiativer i overensstemmelse med de retningslinjer, der foreslås i "**Mangfoldighed på arbejdspladsen. En vejledning til SMV'er**" (side 44 og 45 i denne uddannelsesplan). Endelig vil de blive bedt om at udfylde **Mangfoldighedschecklisten** som et yderligere referencepunkt (se manualen "Turning Mangfoldighed til Talent og Konkurrenceevne i SMV'er" (side 55 og 56, der kan downloades fra Europa-Kommissionens websted: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1703&langId=en>); og vil arbejde på formatet for den **endelige præsentation** af deres forslag til den sidste træningsdag.

## DAG 5. KONFLIKTLØSNING PÅ ARBEJDSPLADSEN – I PRAKSIS

### 5.1 PRÆSENTATION AF DAG 5 OG FORVENTEDE LÆRINGSRESULTATER

I løbet af den sidste dag, bliver deltagerne gjort bekendte med konfliktløsning på arbejdspladsen, som er et meget vigtigt emne inden for mangfoldighedsledelse. I løbet af **Dag 2**, blev nogle af de negative resultater af mangfoldighed, såsom stereotyper og diskrimination, beskrevet sideløbende med de europæiske og nationale juridiske rammer, som er blevet udviklet til at styre forholdet imellem arbejdsgivere og arbejdstagere. Imidlertid er der også en række "negative" resultater, som opleves på daglig basis på arbejdspladsen: misforståelser, uenigheder, stødte interesser, osv., som der er behov for at forstå og styre, for at få en bedre daglig mangfoldighedsoplevelse. Deltagerne lærer således nogle af de vigtigste tilgange og færdigheder, som er nyttige i løsningen af mangfoldighedsrelaterede konflikter på arbejdspladsen. Endvidere modtager deltagerne grundlæggende træning i det indhold, de har lært i løbet af ugen, så de selv kan træne andre i deres egne organisationer. Som afslutning på dagen præsenterer deltagerholdene deres respektive forslag på mangfoldighedsledelse.

De vigtigste forventede læringsresultater er: 1. At blive bekendt med de vigtigste begreber og referencerammen for "Konfliktløsnings" emnet. 2. Udvikling af aktiv lytning og en mere empatisk holdning for at kunne forstå andres problemer; 3. tilgodesee benyttelsen af proaktive måder at finde fælles løsninger, der kan øge arbejdsgivernes og medarbejdernes produktivitet og dermed erhvervskonkurrenceevne; og 4. Opnå grundlæggende værktøjer til at udvikle en endags træning i "Mangfoldighedsledelse" på deres egne arbejdspladser.

### 5.2 KONFLIKTLØSNING PÅ ARBEJDSPLADSEN

Ifølge Cambridge-ordbogen er den grundlæggende definition af KONFLIKT: En aktiv uenighed mellem mennesker med modstridende meninger eller principper. Konflikter, så som uenigheder, er en normal del af menneskeligt samspil og kan forekomme til enhver tid. Konfliktens art og alvor kan variere, både i indhold og i graden af alvor; det er imidlertid umuligt at undgå det helt. Faktisk er konflikt i sig selv ikke nødvendigvis en negativ ting. Når det håndteres konstruktivt, kan det hjælpe folk med at kæmpe for egne og andres muligheder for udvikling og evne til at arbejde sammen for en gensidigt tilfredsstillende løsning. Men hvis konflikten håndteres dårligt, kan det forårsage vrede, smerte, splittelse og mere alvorlige problemer.

Som sagt er det umuligt helt at undgå konflikter. Mulighederne for at opleve konflikter er som regel højere i komplekse sociale sammenhænge, hvor vigtige forskelle er på spil. Navnlig af denne grund er det afgørende for etnisk forskelligartede og multikulturelle arbejdsmiljøer at tale om konfliktløsning, hvor der ikke kun kan forekomme "regelmæssige" uoverensstemmelser i arbejdet, men også hvor forskellige sprog, måder at se verden på, livsstile og i sidste ende værdiforskelle kan afvige.

**KONFLIKTLØSNING** er den proces, hvor to eller flere parter involveret i en uenighed, tvist eller debat, når frem til en aftale, som løser konflikten. Det indebærer en række faser, aktører, modeller og tilgange, der kan afhænge af den givne konfrontation og den omgivende sociale og kulturelle kontekst. Der er dog nogle generelle handlinger og personlige færdigheder, som er nyttige at kende, når man står over for en konflikt (uafhængigt af dens natur), f.eks. åbenhed; så man er i stand til at analysere de forskellige involverede synspunkter og perspektiver, samt evnen til at være empatisk, omhyggeligt lyttende og tydeligt kommunikerende med alle involverede parter.

Kilder til konflikt kan være så mange forskellige, afhængigt af situationen og den specifikke sammenhæng, men nogle af de mest almindelige er:

- Personlige forskelle, så som værdier, etik, personlighed, alder, uddannelse, køn, socioøkonomisk status, kulturel baggrund, temperament, heldbred, religion, politisk overbevisning osv. Således kan næsten enhver social kategori, som differentiere folk blive en konflikt, når det adskiller mennesker negativt.
- Sammenstød af ideer, valg eller handlinger. Konflikt opstår, når folk ikke deler fælles mål eller måder at nå et bestemt mål (f.eks. forskellige måder at arbejde på). Konflikt opstår også, når der er direkte eller indirekte konkurrence mellem mennesker, eller når nogen føler sig udelukket fra en bestemt aktivitet eller af bestemte personer i virksomheden.
- Manglende kommunikation eller dårlig kommunikation er også vigtige årsager til konflikter, når man misforstår en bestemt situation, kan det skabe potentielt eksplosive interaktioner.

### 5.3 FUNDAMENTALE STRATEGIER FOR KONFLIKTLØSNING

Selv om forskellige konflikter kan kræve forskellige måder at håndtere dem på, er dette en liste over grundlæggende strategier, der kan implementeres, når man håndterer en konflikt:

#### 1. **NÅ TIL ENIGHED OM REGLER OG PROCEDURER**

Etablering af grundregler kan omfatte følgende handlinger:

- Fastlæg et sted at mødes;
- Fastlæg en formel agenda;
- Bestem hvem der deltager;
- Fastlæg tidsfrister;
- Fastsæt procedureregler
- Følg specifikke do(s) and don't(s).

#### 2. **REDUKTION AF SPÆNDINGER OG SYNKRONISERING AF NEDTRAPNING AF FJENDTLIGHED**

I meget følelsesmæssige situationer, når folk er vrede, urolige og frustrerede, er det vigtigt at gennemføre følgende handlinger:

- At adskille de involverede parter;
- Styre spændinger – brug vittigheder, som et instrument til at give mulighed for katarsis;
- At anerkende andres følelser - at lytte aktivt til andre;
- Nedtrapning ved hjælp af offentlige udtalelser vedrørende parternes indrømmelser og forpligtelser.

#### 3. **MERE NØJAGTIG KOMMUNIKATION, ISÆR FORBEDRING AF HVER PARTS FORSTÅELSE AF DEN ANDENS OPLEVELSE**

- Præcis forståelse af den anden parts standpunkt;
- Omvendte roller, prøv at indtage den andens synsvinkel (empatisk holdning);
- Associering – beskriv hvordan de ser sig selv, hvordan de andre parter opfattes af dem, hvordan de tror de andre parter vil beskrive dem og hvordan de andre ser dem selv.

#### 4. **KONTROLLER ANTALLET OG OMFANGET AF EMNER I DISKUSSIONEN**

- Opdel forhandlingen – en metode som deler en stor konflikt op i mindre dele:
  - Reducer antallet af parter på hver side;
  - Kontroller antallet af betydelige emner;
  - Søg efter forskellige måder at opdele store konflikter i mindre.

#### 5. **ETABLER ET FÆLLES STÅSTED HVOR PARTERNE KAN FINDE BASIS FOR ENIGHED**

- Etabler fælles mål og delmål;

- b. Etabler fælles fjender;
- c. Identificer fælles forventninger;
- d. Styr tidsbegrænsninger og deadlines;
- e. Omformuler parternes syn på hinanden;
- f. Byg tillid gennem forhandlingsprocessen.

#### **6. FORBEDRE MULIGHEDER OG ALTERNATIVER SOM HVER PART PRÆSENTERER FOR HINANDEN**

- a. Giv den anden part et fordelagtigt tilbud;
- b. Spørg efter en andens beslutning;
- c. Blødgør den anden i stedet for at true;
- d. Uddyb formålet eller legitimer kriterier for at alle mulige løsninger er blevet evalueret.

### **5.4 KONFLIKTLØSNINGSMETODER**

Konflikter er ikke fremmed på arbejdspladsen. Som nævnt før, opstår de på baggrund af mange forskellige årsager til mangfoldighed og under meget forskellige omstændigheder. Det er dog ofte et spørgsmål om interesser, behov, prioriteter, mål eller værdier, der blander sig med hinanden; og ofte et resultat af forskellige opfattelser, mere end de faktiske forskelle. Konflikter kan involvere teammedlemmer, afdelinger, projekter, organisationen og klienter, chefer og underordnede, organisationsbehov vs. personlige behov, og de er normalt skjult i komplekse magtforhold, der skal forstås og fortolkes for at definere en skræddersyet måde at håndtere konflikten. Der er ikke desto mindre nogle hovedmetoder, der kan anvendes, når man forsøger at løse en konflikt, der kan føre til meget forskellige resultater, der skal værdiansættes i forhold til den særlige situation og de tilgængelige forhandlingsressourcer:

**Tvang:** Når en af parterne i konflikten forfølger egne bekymringer på trods af andres modstand. Dette kan indebære at skubbe ét synspunkt på bekostning af en anden eller fastholde modstand mod modpartens handlinger; det er også almindeligt kendt som "konkurrerende".

Tvang kan være hensigtsmæssigt, når alle andre, mindre kraftfulde metoder ikke virker eller er ineffektive; når nogen skal holde på egne rettigheder (eller gruppen / organisationens rettigheder), eller modstå aggression og pres. Det kan også betragtes som en passende løsning, når en hurtig løsning er påkrævet, og brug af kraft derfor er berettiget (fx i en livstruende situation, for at stoppe en aggression) eller som en sidste udvej for at løse en langvarig konflikt.

Men tvang kan også påvirke forholdet negativt til modstanderen på lang sigt; kan forstærke konflikten hvis modstanderen reagerer på samme måde (selvom det ikke var den oprindelige hensigt); det drager ikke fordel af den anden parts synspunkt, og sidst, men ikke mindst, at bruge denne fremgangsmåde kan kræve meget energi og være udmattende for nogle.

**WIN-WIN / SAMARBEJDE:** Samarbejde indebærer et forsøg på at samarbejde med den anden part involveret i konflikten, for at finde en win-win-løsning på det forhåndenværende problem eller i det mindste at finde en løsning, som tilfredsstiller begge parter bekymringer. Win-win-tilgangen ser konfliktløsning som en mulighed for at komme til et gensidigt gavnligt resultat; denne tilgang omfatter at identificere modstandernes underliggende bekymringer og at finde et alternativ der opfylder hver parts bekymringer. Ud fra det synspunkt er det er det mest ønskelige resultat, når man forsøger at løse et problem for alle partnere.

Samarbejde kan være den bedste løsning, når konsensus og andre parter engagement er vigtigt; når konflikten opstår i et samarbejdende og troværdigt miljø, og når det er nødvendigt at tage højde for interesserne hos flere parter. Men mere specifikt er det det mest ønskelige resultat, når et langsigtet

forhold er vigtigt, så folk kan fortsætte med at samarbejde på en produktiv måde; samarbejde er med få ord, deling af ansvar og fælles engagement. For de involverede parter er resultatet af konfliktløsningen mindre stressende; men processen med at finde og etablere en win-win-løsning kan imidlertid være længere og bør være meget involverende. Det kræver en større indsats og mere tid end andre metoder; af samme årsag er samarbejde muligvis ikke praktisk, når timing er afgørende, og der kræves hurtige løsninger eller hurtig reaktion.

**KOMPROMISSER:** Forskelligt fra Win-Win-løsningen finder konfliktparterne i forbindelse med at gå på kompromis, en gensidigt acceptabel løsning, der delvis opfylder begge parter ønsker. At gå på kompromis kan være en god løsning, når målene er moderat vigtige og ikke værd at bruge mere aggressive eller involverede tilgange. Det kan være nyttigt, når man når en midlertidig løsning på komplekse spørgsmål og som et første skridt, når de involverede parter ikke kender hinanden godt eller endnu ikke har udviklet et højt niveau af gensidig tillid. At gå på kompromis kan være en hurtigere måde at løse tingene på, når tid er en faktor. Spændingsniveauet kan ligeledes være lavt, men til gengæld kan resultatet af konflikten være mindre tilfredsstillende.

Hvis denne metode ikke styres godt, og tiden som faktor bliver vigtigst, kan situationen medføre, at begge parter ikke er tilfredse med resultatet (dvs. begge parter føler at situationen er tabt). Desuden bidrager det ikke til at opbygge tillid på langt sigt, og det kan kræve nærmere overvågning af de delvis tilfredsstillende kompromiser, der er erhvervet.

**TILBAGETRÆKNING:** Denne teknik består i ikke at løse konflikten, men at udsætte konflikten eller simpelthen trække sig tilbage; af den grund er det også kendt som Undgåelse. Dette resultat er egnet, når problemet er trivielt og ikke indsatsen værd, eller når andre spørgsmål er vigtigere at behandle, og en eller begge parter ikke har tid til at klare det. Tilbagetrækning kan også være et strategisk svar, når det ikke er det rette tidspunkt eller sted at konfrontere problemet, så der er mere tid til at tænke og indsamle oplysninger, før man handler eller når de ikke reagerer, kan der stadig være nogle gevinster for mindst nogle af de involverede parter. Desuden kan tilbagetrækning også anvendes, når man ved, at den anden part er opslugt af fjendtlighed og ikke kan eller vil investere yderligere.

Tilbagetrækning kan give mulighed for at se tingene fra et andet perspektiv, samtidig med at man får tid til at samle yderligere oplysninger, og specielt er en lav stress tilgang især når konflikten er kortvarig. Men ikke at handle kan fortolkes som en aftale, og det kan derfor føre til svækkelse eller tab af en tidligere opnået position hos en eller flere involverede parter. Endvidere kan det være nødvendigt at implementere færdigheder og erfaringer sammen med andre handlinger, når man bruger strategisk tilbagetrækning.

**UDJÆVNING:** Ved udjævning tager man først og fremmest hensyn til andres bekymringer i stedet for ens egne bekymringer. Denne form for strategi kan anvendes, når konfliktens emne er meget vigtigere for modparten, end for andre parter. Det kan også anvendes, når en person accepterer at han / hun tager fejl, og der ikke er andre muligheder end at fortsætte en uværdig konkurrerende situation. Ligesom tilbagetrækning kan udjævning være en mulighed for at finde mindst en midlertidig løsning eller opnå mere tid og information, men udjævning er ikke en mulighed, når prioritets interesser står på spil.

Desværre er der stor risiko for misbrug, når man benytter udjævning, derfor er det vigtigt at holde den rette balance og ikke opgive egne interesser og nødvendigheder. Ellers kan tilliden til egen evner blive alvorligt beskadiget i konflikt med en aggressiv modstander, tillige med troværdigheden hos andre involverede parter. Man skal være opmærksom på at i disse tilfælde bliver overgangen til en Win-Win-løsning i fremtiden vanskeligere.

## 5.5 GRUNDLÆGGENDE FÆRDIGHEDER OG VÆRDIER FOR KONFLIKTLØSNING

Som allerede forklaret, er et af de vigtigste mål for mangfoldighedsledelse at både arbejdsgivere og medarbejdere i sidste ende udvikler en række færdigheder og evner, blandt andet: Fordomsfrihed, accept, iagttagelsesevne, gennemsigtighed. Sådanne færdigheder er meget vigtige, når man dagligt interagerer med forskellige mennesker (forskelligt hvad angår kønsidentifikation, alder, uddannelsesniveau, etnisk baggrund, religionsorientering osv.), fordi det tillader folk at være nysgerrige og interesserede i andre uden nødvendigvis at føle sig truet. Denne slags færdigheder og evner bliver meget vigtige, når man beskæftiger sig med en social virkelighed, der bliver stadig mere kompleks, ikke kun fra et intellektuelt synspunkt, men også fra et følelsesmæssigt synspunkt.

På den måde lærer man (virkelig) at lytte, at forstå andres synspunkter, at kommunikere effektivt, at være tilstrækkelig fleksibel, når man står over for pludselige ændringer, og at have mulighed for at forhandle og træffe beslutninger midt i situationer, som ikke nødvendigvis er behagelige. Dette er grundlæggende for at kunne udnytte alle mangfoldighedens fordele, men også - og specielt - at håndtere de normale konflikter og konfrontationer, der kan opstå, når der er misforståelser, interessekonflikter, forskellige synspunkter eller viden. Således er der ifølge flere undersøgelser en række færdigheder, der er blevet identificeret som særligt vigtige i konfliktløsning, listen er ikke udtømmende, men det er et godt udgangspunkt at tage hensyn til i mangfoldighedsledelse, der kan udvikles for at forstå, reducere og løse konflikter, der kan opstå på arbejdspladsen og andre sociale sammenhænge:

**Interview og Aktive Lytte Færdigheder:** Disse færdigheder er vigtige for at vide, hvordan man stiller de "rigtige" spørgsmål til de forskellige involverede parter i en konflikt. At interviewe kan være den allerførste del af processen, men aktiv lytning er grundlæggende, når man forsøger at bestemme arten af den pågældende konflikt.

**Empati:** Empati er evnen til psykologisk og følelsesmæssigt at forbinde sig til andre, og forsøge at forstå deres synspunkter, både ved positive og negative følelser, oplevelser og nødvendigheder. Ifølge Wiseman (1996) er empati defineret ved fire kendetegn: 1. At kunne se verden som andre ser den; 2. At være ikke dømmende; 3. At forstå andres følelser; og 4. At kommunikere din forståelse af en andens følelser. Empati hjælper med at bruge medfølelse i praksis, og det er en nødvendig færdighed, når man bliver konfronteret med andres ideer, følelser og oplevelser.

**Selvhævdelse:** Er evnen til at være selvsikker uden at være aggressiv; kort sagt er det evnen til effektivt at kommunikere sit synspunkt uden at råbe eller true andre. At være selvsikker er fundamental, når det drejer sig om at udarbejde forslag til løsninger af en konflikt, f.eks. ved tilrettelæggelse af et møde mellem to medarbejdere, der har haft en tvist.

**Ansvarlighed:** Ansvarlighed er relateret til den tidligere færdighed, der er beskrevet som gennemsigtighed; for at kunne løse en konflikt eller konfrontation positivt skal man være troværdig, ansvarlig og proaktiv.

**Mæglingsfærdigheder:** Mæglingsfærdigheder er relateret til kommunikationsevne mellem parterne, især i situationer med stress, når informationsstrømmen bliver kompromitteret af vanskeligheden ved situationen. Mæglingsfærdigheder kan være særlig vigtige, når man organiserer en brainstorming session mellem parterne i konflikt, for at diskutere og forhandle en mulig løsning.

**Kreativ problemløsning:** Selv om der er en række konfliktløsningsteknikker og råd, er det grundlæggende at have evnen til at tænke kreativt og selvsikkerheden til at foreslå mulige ud af boksen løsninger, især når konfliktsituationer bliver mere komplekse og uforudsigelige.

Disse færdigheder er relateret til et andet grundlæggende træk, der kan trænes og forbedres: **Følelsesmæssig intelligens:** Det kan defineres som evnen til at genkende, forstå og styre egne følelser på den ene side; og på den anden side at genkende, forstå og påvirke andres følelser.

Bortset fra de tidligere omtalte teknikker og færdigheder angiver **Håndbogen for Konfliktløsning** en liste over grundlæggende værdier, med hvilke selve konflikten skal konfronteres på en konstruktiv og samarbejdsvillig måde:

### **Gensidighed**

Gensidighed er det moralske princip i levereglen "Behandl andre, som du selv ønsker at blive behandlet." Dette princip kræver, at hver part behandler den anden med den retfærdighed, som man normalt ville forvente, at blive behandlet med. Retfærdigheden i adfærd, proces og forventede resultater er retningsgivende. Som defineret af ens kultur er det hvordan konfliktparterne burde eller ikke burde opføre sig mod hinanden, hvis de som et minimum skal undgå en ødelæggende konflikt eller mere positivt at fremme konstruktiv styring af deres konflikt. Normerne mod vold, respektløshed, bedrag og uansvarlighed er udbredte standarder for at undgå ødelæggende konflikter.

### **Menneskerettighed**

Denne norm forudsætter, at alle mennesker har lige ret til retfærdighed og respekt, under hensyntagen til deres behov og berettiget til sådanne grundlæggende frihedsrettigheder: som samvittigheds-, tanke- og udtryksfrihed, samt frihed fra tvang. Menneskelighed betyder ikke, at alle mennesker har samme status, magt, behov, privilegier, eller rigdom. Det indebærer, at der kan være forskelle, men ikke som følge af krænkelse af rettigheder.

### **Delte fællesskaber**

Det er gensidig anerkendelse, der er en del af det bredere samfund, som medlemmerne ønsker at bevare, et fælles samfund har nogle fælles værdier og normer. Sådant anerkendelse forekommer trods vigtige forskelle mellem konfliktparterne.

### **Fejlbehæftet (Risiko for fejl)**

Der kan være mange kilder til uenighed mellem mennesker. Uenigheden kan stamme fra bevisets art, vægten til at give bevistyper og forskelle i basisværdier og / eller verdensudsigter. Imidlertid forstår almindelige mennesker, at deres egen dømmekraft såvel som den anden kan være fejlbehæftet.

### **Ikke-vold**

Man bør ikke anvende tvangstaktik for at opnå aftale eller samtykke. En sådan taktik omfatter fysisk eller psykologisk vold, ødelæggelse af ejendom eller andre værdier, skade på ens arbejdsmuligheder (en potentiel karriere) og skad på ens familie, osv.

## 5.6 EKSEMPLER PÅ KONFLIKTLØSNING PÅ ARBEJDSPLADSEN

Dette er kun nogle eksempler på fælles konflikter (og mulige løsninger), som man kan støde på, på arbejdspladsen på grund af forskellige udtryk for mangfoldighed. I løbet af træningsugen vil der dog blive præsenteret og analyseret yderligere eksempler på køn, religion, sprog, etnicitet, seksuel orientering og handicap:

**1. Kulturelle Konflikter.** Richard og Mohamed arbejde sammen i en transportvirksomhed i Cardiff, Storbritannien. Richard er en trofast kristen, mens Mohamed er en hengiven muslim. I frokoststuen har medarbejderne en mikrobølgeovn og et bord at spise, drikke og slappe af ved, når de har en kort pause. Begge mænd forsøger at undgå at diskutere religion og politik, men de kender hinandens følelser for aktuelle begivenheder og nogle gange er der håndgribelige spændinger imellem dem. I julen insisterede Richard på at have kristne symboler i fælles området, men ved en tidligere lejlighed havde Mohamed bedt chefen om at bruge rummet til sine daglige bønner under dennes pauser, men anmodningen blev nægtet. Situationen har skabt yderligere spændinger i lageret og flere diskussioner om andre småting er blevet observeret. Mohamed føler, at handlingen er fremmedgørende og fjendtlig, og han føler sig som medlem af et ignoreret og undervurderet mindretal. Hvad skal chefen gøre? Interkulturelle konflikter som disse kan løses på forhånd ved at have klare regler og grænser beskrevet og formidlet til medarbejderne. Men at ændre reglerne på vejen til fordel for et individ eller gruppe til skade for andre, kan skabe unødvendige spændinger. I betragtning af at ændringer kan forekomme, vil det være særligt vigtigt at gennemgå reglerne en eller to gange om året, men dette skal gøres under hensyntagen til alle de forskelle, der er til stede i virksomheden (mangfoldighedsledelse) og fastsættelse af specifikke regler om religiøse eller politiske påstande. I betragtning af situationen kan der tages en vis upartisk løsning. Således har begge mennesker lov til at bruge det fælles rum til respektfuldt at udtrykke deres religiøse tilhørsforhold på en ordnet måde, eller begge er forsigtigt blevet bedt om at holde deres personlige overbevisninger for sig selv væk fra arbejdspladsen.

**2. Integrations Problemer.** Miriam og Elisa arbejder i catering afdelingen på et prestigefyldt franchising hotel i Venedig. Miriam er peruviansk og selvom hun allerede har boet i Italien i et par år, taler hun ikke perfekt italiensk. Ikke desto mindre, er Miriam en meget dedikeret arbejder, hun ankommer tidligt og gør alt nøjagtigt som hun bliver bedt om. Hvorimod Elisa har arbejdet flere år som catering room manager, hun har mange års erfaring inden for hendes felt, men hun har kun arbejdet sammen med indfødte medarbejdere. Derfor har Elisa ifølge Miriam, en tendens til at snakke meget hurtigt og normalt bruger hun også mange ord i lokal venetiansk dialekt. På tidspunkter med højt arbejdspress, når mange hotelgæster ankommer og når begivenheden er specielt vigtig for hotellet, kan spændingen imellem de to kvinder stige, fordi Elisa synes at Miriam ikke har nok erfaring og at hun ikke forstår det lokale sprog godt nok, hvorimod Miriam synes at Elisa ikke taler på en høflig måde, og at hun ikke forklarer hende ordentlig hvad hun egentlig skal gøre så hun kan udføre opgaven i tide. Miriam overvejer at sige op, og Elisa har ikke lyst til at spilde tid på rekrutteringsprocessen igen. Hvad kan der gøres?

I dag kan der opstå flere konflikter på arbejdspladsen på grund af manglen på korrekt integration af immigranten; måske er det et spørgsmål om sprog, men det kan også være en mangel på ordentlig arbejdsstræning ved opstarten af arbejdsforholdet. I dette tilfælde kan koordinator for området arbejde på at forbedre forholdene for mangfoldighedsledelse ved at give sprogundervisningstræning til immigranten på den ene side og ved at etablere passende introduktion og træning i begyndelsen af medarbejderens ansættelse. I dette tilfælde kan Miriam forpligte sig til at forbedre sine sprogfærdigheder, hvilket også kan være nyttigt for hende på andre områder; hvorimod Elisa kan forpligte sig til at tale langsommere og forsøge at forklare sig bedre, uden behovet for at hæve



stemmen. For ikke at skabe en større konflikt bør begge medarbejdere udtrykke deres vanskeligheder på en åben og rettidig måde til den ansvarlige koordinator eller HR-personale.

**3. Kollektive uoverensstemmelser:** I 2013 var der en række kollektive manifestationer af offentlige medarbejdere i Danmark, især fra uddannelsessektoren, fordi deres medarbejdere forsøgte ensidigt at ændre deres arbejdstid. Forhandlingerne brød sammen og en 25-dage lang national konflikt startede den 1. april 2013; dette blev udløst af regeringens arbejdsgiveres lockout på ca. 67.000 kontraktlige lærere på en række forskellige skoler i hele landet (blandt andre folkeskoler, ungdomsskoler, produktionsskoler, sprogskoler og voksenuddannelsescentre). Lockouten, der var forårsaget af sammenbruddet af de kollektive forhandlinger mellem Lærernes Centralorganisation og de kommunale forhandlere resulterede i, at ca. 557.000 folkeskolestuderende modtog begrænset undervisning i perioden, da der kun var de tjenestemandsansatte lærer til at undervise. Parallelt med dette blev ca. 220.000 studerende påvirket af finansministeriets lockout af lærere på produktionsskoler og andre typer af tekniske skoler. Lockouten sluttede fredag den 26. april 2013, hvor et flertal i folketinget bestående af alle partier, bortset fra Enhedslisten og Liberale Alliance, vedtog et lovindgreb, baseret på et udspil regeringen havde fremlagt dagen før. Derfor blev de offentlige arbejdsgiveres krav omdannet til lov. En sådan situation forblev meget problematisk, og den blev overført til kollektive forhandlinger i 2018, da den Centrale Lærerorganisation lovede ikke at give efter, før en aftale mellem parterne var opnået, og ikke et diktat ved lov fra regeringen. Hvad skal man gøre i en så kompleks situation, hvor så mange individer og så mange parter er involveret? Igennem en længere periode virkede det som om Danmark igen ville blive kastet ud i en ny lang strejke eller lockout, men i ellefte time blev en aftale forhandlet på plads og den nuværende situation var dermed uændret. Indtil videre har den foreslåede løsning været at oprette et eksternt udvalg, som skal analysere hele processen, dokumenterne, mulighederne og behovene hos alle involverede parter. På denne måde vil forhandlingerne finde sted under nøje tilsyn af en upartisk instans, der sigter mod at nå frem til en passende og opnåelig løsning for både arbejdsgivere, medarbejdere og i øvrigt også de studerende.

## 5.7 UDDANNELSE AF FREMTIDIGE TRÆNERE

Et af hovedmålene med denne uddannelsesplan for mangfoldighedsledelse er at overføre viden, erfaringer, værdier og færdigheder, ikke kun til deltagerne i træningsugen, men også til andre medlemmer af deres organisationer. På denne måde forventes deltagerne at blive undervisere selv, ved at gennemføre korte uddannelsesprogrammer om mangfoldighedsledelse, der anvender dette indhold sammen med MigrAIDs andre træningsmaterialer, derunder "Forbedring af sociale partnerskabers færdigheder og kapaciteter om etnisk mangfoldighed." Nogle af de foreslåede emner til en-dags træning er relateret til de forskellige emner, der blev udviklet i løbet af hver dag, f.eks. "Mangfoldighedsbevidsthed, "Mangfoldighedsledelsesprocesser", "Rammediskriminationslovgivning", "Konfliktløsningsprocedurer.

Vigtigheden af mangfoldighedstræning er først og fremmest at give mulighed for aktivt at analysere og åbne diskussioner om, hvordan etnisk baggrund, kulturelle tilgange, køn og andre former for forskelle påvirker de daglige oplevelser på arbejdspladsen. På denne måde kan forskellighederne udnyttes bedre til at optimere de faktiske fordele ved at have en mangfoldig arbejdsstyrke. Og arbejdsplads bliver mere inkluderende, mere effektiv og generelt mere "gæstfri", så både arbejdsgivere og specielt ansatte har incitamenter for at gøre og værdsætte deres arbejdsplads i et harmonisk miljø. Mangfoldighedstræning er en grundlæggende del af hele processen med Mangfoldighedsledelse for at involvere alle potentielle interessenter, der kan bidrage til skabelsen af en ny arbejdskultur, der virkelig er orienteret mod mangfoldighed. Endvidere vil mennesker gennem Mangfoldighedstræning bedre kunne optage den oprindelige følelse af Mangfoldighedsledelse, dvs.

at overholde en række arbejdsbestemmelser (for eksempel anti-diskrimination) på en præpositive måde, så de meget specifikke behov, karakteristika, muligheder og udfordringer i hver organisation kan tages i betragtning. I den henseende vil det være meget vigtigt at give deltagerne kendte eksempler og casestudier, der kan forklares kreativt, er lette at forstå og som de kan identificere sig med i det daglige.

Ifølge "Training of Trainers on Curriculum Development," udviklet af Judith Rycus (2006), er nogle af de vigtigste anbefalinger til at opnå en vellykket uddannelse, effektivt at formidle det valgte indhold, og fremme læring og langsigtet tilegnelse ved at:

- Brug præsentationer til hurtigt og grafisk at overføre faktuelle oplysninger (billeder, grafisk statistik, konceptuelle diagrammer osv.).
- Fremme aktive diskussioner for at fremme større udforskning af de overførte oplysninger og for at sikre klar forståelse.
- Stil spørgsmål og opmuntre praktikanter til at deltage i udviklingen af hvert emne. På denne måde vil de også give træneren nyttige oplysninger, der vil hjælpe ham / hende med at forstå, om oplysningerne forstås korrekt.
- Organiser oplevelsesaktiviteter for at udvikle selvbevidsthed.
- Kontroller, om deltagerne har forudgående viden eller forud forståede ideer om et bestemt emne / koncept, og hvis det er tilfældet; at forsøge at gennemføre aktiviteter, der kan udfordre deres tankegang og motivere dem til at omformulere deres forudbestemte ideer.
- Giv så mange eksempler som muligt, casestudier og simuleringer for at fremme anvendelsen af indholdet til konkrete aktiviteter, jobopgaver og afgrænsede mål.
- Brug aktiviteter, som identificerer løsninger på problemer eller potentielle forhindringer, der rent faktisk eksisterer på den specifikke arbejdsplads, hvor uddannelsen udvikles.
- Brug gentagelse til at præsentere de samme begreber adskillige gange, ved at bruge forskellige læringsstrategier til at hjælpe forskellige slags mennesker med forskellige læringsstile for at forstå og tilpasse indholdet.

Det er dog vigtigt at huske, at en komplet Mangfoldighedstræning ikke er opnået igennem én træningssession. Det kan dog være starten på et mellemlangt PROCESS forløb, der kan hjælpe undervisere og studerende (arbejdsgivere, medarbejdere og forskellige typer samarbejdspartnere) at øge bevidstheden og følsomheden, udvikle sociale færdigheder og kulturelle kompetencer og bedre forstå deres roller, og andres roller i organisationen med at opnå en hel kultur af mangfoldighed og integration. Endvidere er det afgørende, at den valgte type træning er tilpasset den overordnede forretningsstrategi, først og fremmest i betragtning af virksomhedens mission og vision, således at ideen om mangfoldighedstræning ikke kun er relateret til diskriminationsproblemer eller konfliktløsning, f.eks. også for at forbedre den mangfoldighedsledelse, der omgiver organisationen som klienter, udbydere og ekstern samarbejdspartnere.

I den Europæisk Kommissions manual for Mangfoldighedstræning er det muligt at finde nogle eksempler på One Day-Workshops, der let kan tilpasses hver enkelt organisations behov, som dette uddybes af Hans Jablonski for 20-60 deltagere:

<sup>9</sup> For further information: <http://idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-en.pdf>

Tidspunkt	Hvad?	Hvordan?
10:00	Velkomst	Byd deltagere velkommen og forklar hovedformålet og dagsordenen.
10:15	Opvarmning	Første møde med Mangfoldighedsledelse.
10:40	Input, Trend og hoveddefinitioner	Definition af Mangfoldighedsledelse – Europæisk Situation (data og facts), Kort præsentation af hver deltager og begyndende fællesdiskussion om hovedemnet.
11:10	Input Land	Se på den lokale situation og trends (Land/Region/By)
11:45	Gruppearbejde	Diskussion i små grupper: Relevans for egen virksomhed – Spørgsmål og svar session.
12:00	Business Case	Lokal business case som forklarer trend, relateret til ens eget land og virksomhedssammenhæng: Diskussioner i små grupper.
12:30	Business Case	Præsentation af gruppe resultater: Plenum.
12:45	Frokost	
13:45	Forstå Mangfoldighedsledelse	Demografiske Udviklinger og deres indflydelse på Samarbejde: Øvelse.
14:25	Successfuld Mangfoldighedsledelse Input	Input: forklar og diskuter.
14:45	Networking og Support	Input og diskussion i små grupper – Hvordan kan man netværke omkring Mangfoldighedsledelse? Præsentation af virksomheds specifikke materialer.
15:30	Pause	
15:45	Overfør til egen situation i virksomhed	Udvalgte diskuterer hvad de kan og vil gøre (som chefer) på virksomhedsplan for at supporte Mangfoldighed og yderligere skridt dertil.
16:30	Evaluering	
17:00	Afsluttende bemærkninger	

## 5.8 TEAMS PRÆSENTERER DERES ENDELIGE MANGFOLDIGHEDSLEDELSESPROJEKTFORSLAG. AFSLUTTENDE BEMÆRKNINGER

Som afslutning på denne sidste dag vil deltagere, organiseret i hold, præsentere deres endelige forslag til Mangfoldighedsledelsesinitiativer. Præsentationen vil indeholde en forklaring på organisationens hovedaktiviteter; den sociale kontekst den befinder sig i, holdets medlemmer og den måde, hvorpå hver person har bidraget og vil forbinde de vigtigste begreber, der er blevet lært i løbet af ugen med det egentlige forslag (fx egnet paradigme, forbedrede værdier, udviklede færdigheder, populationsmål, fordele og vanskeligheder). Deltagerne vil også forklare motivationen bag valget af et sådant forslag, hvilken indflydelse de synes det kan have i organisationen og graden af faktisk gennemførlighed.

Efter præsentationerne vil der være en brainstormingsproces, hvor deltagere og undervisere får chancen for at tale om deres forslag, deres oplevelser i løbet af ugen; hvad lærte de under træningsprogrammet; hvad kunne de lide mest, hvad kunne forbedres; hvilken slags emner kan suppleres i en anden version af programmet; etc.

Endelig vil deltagerne modtage et certifikat for deltagelse og modtage en pakke med yderligere information om projektet: MIGRAID, der vil omfatte: VET Materiale (IO3), Guide til Etnisk Mangfoldighed (IO5), en yderligere liste over litteraturreferencer og instruktioner til brug af simuleringsplatformen for konfliktløsning, der er blevet udviklet til projektet. Ugens aktiviteter blive

officielt afsluttet med den formelle evaluering af træningsprogrammet af trænerne selv og af deltagerne.



## REFERENCER

### Artikler og Bøger

Alba, R. & Nee, V. (2003). *Remaking The American Mainstream: Assimilation and Contemporary Immigration*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Ambrosini, A. (2012). "Migrants' Entrepreneurship in Transnational Social Fields: Research in the Italian Context", *International Review of Sociology*, 22:2, 273-292.

Ambrosini, M., Bonizzoni, P. & Triandafyllidou, A. (2014). "Family Migration in Southern Europe: Integration Challenges and Transnational Dynamics: An Introduction", *International Review of Sociology*, 24:3, 367-373.

Bivand Erdal, M. & Oeppen, C. (2018) "Forced to Leave? The Discursive and Analytical Significance of Describing Migration as Forced and Voluntary", *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 44:6, 981-998.

Boyd, W. (1963). "Genetics and the human race", *Science*. 140:3571. June. 1057-1064.

Brazzel, M. (2003). *Historical and Theoretical Roots of Diversity Management*, in Plummer, D. Ed. *Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning*. Lanham, MD: University Press of America.

Casas, J.M. (1984). *Policy, Training and Research in Counseling Psychology: The Racial/Ethnic Minority Perspective*, in Brown, S.D. & Lent, R.W. (Eds). *Handbook of Counseling Psychology*. New York, NY: John Wiley.

Castellucci, P. et. al. (2009). *Diversity management: la diversità nella gestione aziendale*. Milano: IPSOA.

Castles, S., Haas, H. de, & Miller, M. J. (2014). *The Age of Migration: International Population Movements in the Modern World*. Fifth edition. New York: Guilford Press.

Cocozza, A. & Cimaglia M. C. Ed. (2010). *Il diversity management. La gestione delle differenze negli ambienti di lavoro*. Milano: Franco Angeli.

Deutsch, M., Coleman, P. T., & Marcus, E. C. (2006). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Diversity Collegium. (2001, June). Exploring a conceptual framework for the practice of diversity. Paper presented for collegial review at the Diversity Symposium co-sponsored by Bentley College and the American Institute for Managing Diversity, Waltham, MA.

Faist, T. (2013). "The Mobility Turn: A New Paradigm for the Social Sciences?", *Ethnic Racial Studies*, 36:11, 1637-1646.

Freeman, G. (2004). "Immigrant Incorporation in Western Democracies", *International Migration Review*. Fall 38: 3, 945-969.

Gardenswartz & Rowe. (1998). *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide*. New York: McGraw-Hill.

Gellermann, W., Frankel, M. S., & Ladenson, R. F. (1990). *The Jossey-Bass Management Series and The Jossey-Bass Social and Behavioral Science Series. Values and Ethics in Organization and*

Human Systems Development: Responding to Dilemmas in Professional Life. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.

Gordon, M. (1964). "The Nature of Assimilation" in *Assimilation in American Life*. Oxford: University Press.

Johnson, R. (1990). "Affirmative Action Policy in the United States: Its Impact on Women", *Policy & Politics*, 18:2, 77-90.

Joppke, C. (2007). "Beyond National Models: Civic Integration Policies for Immigrants in Western Europe", *West European Politics*, 30:1, 1-22.

Lee Bacchi, C. (1996). *The Politics of Affirmative Action: Women, Equality and Category Politics*, London: Sage Publications.

Maxwell, G., Blair, S. & McDougall, M. (2001) "Edging towards managing diversity in practice", *Employee Relations*, 23:5, 468-482.

Morgan, H. et. al. (2018). "Are SMEs with Immigrant Owners Exceptional Exporters?", *Journal of Business Venturing*, May 33:13, 241-260.

Rycus, J. (1994). Handout for "Training of Trainers on Curriculum Development". Ohio Child Welfare Training Program - December 2006.

Thomas, R. Jr. (1990). *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity*. New, NY: AMACON.

Trickey, T (2004). *Diversity Management Competencies and the Development Challenge: Especial Competencies, Skills and Attitudes Needed to 'Manage Through Cultures' in Mauri, L. & Visconti, L. Ed. Diversity management e società multiculturale. Teorie e prassi. Milano: FrancoAngeli.*

Turner, T. (1993). "Anthropology and Multiculturalism: What is Anthropology that Multiculturalism Should Be Mindful of It?", *Cultural Anthropology*, 8:4, 411-429.

Wihtol de Wenden, Catherine (2016). "Current Patterns of Migration Flows. The Challenge of Migration and Asylum in Europe" in Ambrosini, M. Ed. *Europe: No Migrant's Land?*. Milano: ISPI.

Wrench, J. (2007). *Diversity Management and Discrimination. Immigrants and Ethnic Minorities in the EU*. London: Routledge.

Vertovec, S. (2007). "Super-Diversity and its Implications", *Ethnic and Racial Studies*, 30:6. 1024-1054.

#### **Online Documents and other Websites:**

Accenture. Inclusion and Diversity: <https://www.accenture.com/us-en/company-diversity>

Agromartín, Huelva Spain: [www.agromartin.com/](http://www.agromartin.com/)

Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro, Italia: <http://www.sodalitas.it/fare/lavoro-e-inclusione/carta-per-le-pari-opportunita-e-luguaglianza-sul-lavoro>

Confartigianato. Roma, Italy. AHEAD, Accompanying handicraft entrepreneurs against discrimination: <http://www.immigrazione.confartigianato.it>

Convention Relating to the Status of Refugees, 28 July 1951, United Nations, Treaty Series, vol. 189, p. 137, available at: <http://www.refworld.org/docid/3be01b964.html>

Convers Télémarketing, Nice France: <https://www.societe.com/societe/convers-telemarketing-420018178.html>

Danish Charter for Diversity: <http://www.mangfoldighedscharter.dk/>

Deutsche Bank. Diversity Management Program: <https://www.db.com/cr/en/our-people/diversity--management.htm> Deutsche Bank

EASME - Executive Agency for SMEs: <https://ec.europa.eu/easme/en>

European Commission. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities (2009). Diversity at Work. A Guide for SMEs: [ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=3976&langId=en](http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=3976&langId=en)

European Commission. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. (2005). European Community Action Programme to Combat Discrimination (2001-2006). The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace: [https://rownosc.info/media/uploads/biblioteka/publikacje/business\\_case\\_for\\_diversity.pdf](https://rownosc.info/media/uploads/biblioteka/publikacje/business_case_for_diversity.pdf)

European Commission. Directorate-General for Justice. How to Present a Discrimination Claim: Handbook on Seeking Remedies Under the EU Non-Discrimination Directives (2011): [https://www.ab.gov.tr/files/ardb/evt/1\\_avrupa\\_birligi/1\\_6\\_raporlar/1\\_3\\_diger/European Commission on How to Present a Discrimination Claim Handbook onseeking remedies under the EU Non discrimination Directives.pdf](https://www.ab.gov.tr/files/ardb/evt/1_avrupa_birligi/1_6_raporlar/1_3_diger/European_Commission_on_How_to_Present_a_Discrimination_Claim_Handbook_onseeking_remedies_under_the_EU_Non_discrimination_Directives.pdf)

European Community Programme for Employment and Social Solidarity (2007-2013). Diversity for Talent and Competitiveness: The SME Business Case for Diversity: <http://www.iegd.org/pdf/Task%20%20-%20SMEs.pdf>

Eurostat Database on Asylum and Managed Migration, 2015-2016. Asylum Applications Data: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/asylum-and-managed-migration>

Eurostat Database, 2017. Employment Figures: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics)

EU Platform of Diversity Charters: [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/eu-platform-diversity-charters\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/eu-platform-diversity-charters_en)

Forum "Égalité des chances". Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises – CGPME: <http://www.annemasse.fr/Economie/Emploi-et-egalite-des-chances/Forums-de-l-Emploi/FORUM-DE-L-EMPLOI-ET-DE-L-EGALITE-DES-CHANCES-DU-MERCREDI-25-AVRIL-2018> and <https://www.cpme.fr/>

French Diversity Charter: <http://www.diversity-charter.com/diversity-charter-french-charter-overview.php> and <http://www.charte-diversite.com/>

Handbook on European Non-Discrimination Law (2018 Edition). Luxembourg: Publications Office of the European Union: [https://www.echr.coe.int/Documents/Handbook\\_non\\_discri\\_law\\_ENG.pdf](https://www.echr.coe.int/Documents/Handbook_non_discri_law_ENG.pdf)

Human Rights House Foundation. Anti-Discrimination and Diversity Training: <https://humanrightshouse.org/articles/anti-discrimination-and-diversity-training/>

Ikea. Working with the Ikea Group: [https://www.ikea.com/ms/it\\_IT/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html](https://www.ikea.com/ms/it_IT/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html) and <https://www.tesionline.it/default/tesi.asp?id=9103>

Kodak. Diversity Management Program:

<https://www.kodak.com/IT/it/corp/aboutus/careers/diversity/default.htm>

MIGRAID Project (2017). CAR Report IO1: <http://migraid.eu/wp-content/uploads/2017/01/FINAL-RESEARCH-AND-CAR-REPORT-IO1-MIGRAID.pdf>

Proexport, Murcia: [www.proexport.es](http://www.proexport.es)

Report Promoting the Economic Integration of Migrants. A Collection of European Good Practices to Inspire Application in Italy (2018) Milan. JPMorgan Chase Foundation: [http://same-project.com/wp-content/uploads/2018/01/SAME\\_Report\\_online.pdf](http://same-project.com/wp-content/uploads/2018/01/SAME_Report_online.pdf)

Ricco, R. (2007). Gestione della diversità : sfida presente e futura per le imprese. Working Paper. University of Milan:

[https://air.unimi.it/retrieve/handle/2434/65955/104998/GestioneDiversità\\_SfidaPresente%26Futura\\_HRonline8\\_2007.pdf](https://air.unimi.it/retrieve/handle/2434/65955/104998/GestioneDiversità_SfidaPresente%26Futura_HRonline8_2007.pdf)

SME Performance Review of the European Commission:

[https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review\\_es](https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review_es)

Training Manual for Diversity Management (2007), Antidiscrimination and Diversity Training VT/2006/009, by Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes, Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba, Angelika Plett and Kailash von Unruh from the International Society for Diversity Management. For Diversity Against Discrimination. European Commission, European Community Action Programme to combat discrimination (2001-2006): <http://idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-en.pdf>