

**VERKTØYKASSE
MANGFOLD OG
INLKUDERING**

av

Hanne Magnell x Magnell Consulting AS



INNHOOLD

Velkommen til denne verktøykassen i hvordan jobbe med mangfold og inkludering i din virksomhet. Her har jeg samlet noen av mine beste tips og triks samt forskningsbasert materiale knyttet til hvordan du kan jobbe med å skape en inkluderende kultur og øke mangfoldet i din organisasjon.

Lykke til med arbeidet!

Hanne Magnell

1

DE ULIKE DIMENSJONENE AV
MANGFOLD
OG MANGFOLDSMODENHET



HVORDAN HÅNDBERE
FORSKJELLER?



HVORDAN GÅ FREM NÅR DU SKAL
LAGE EN MANGFOLDSSTRATEGI



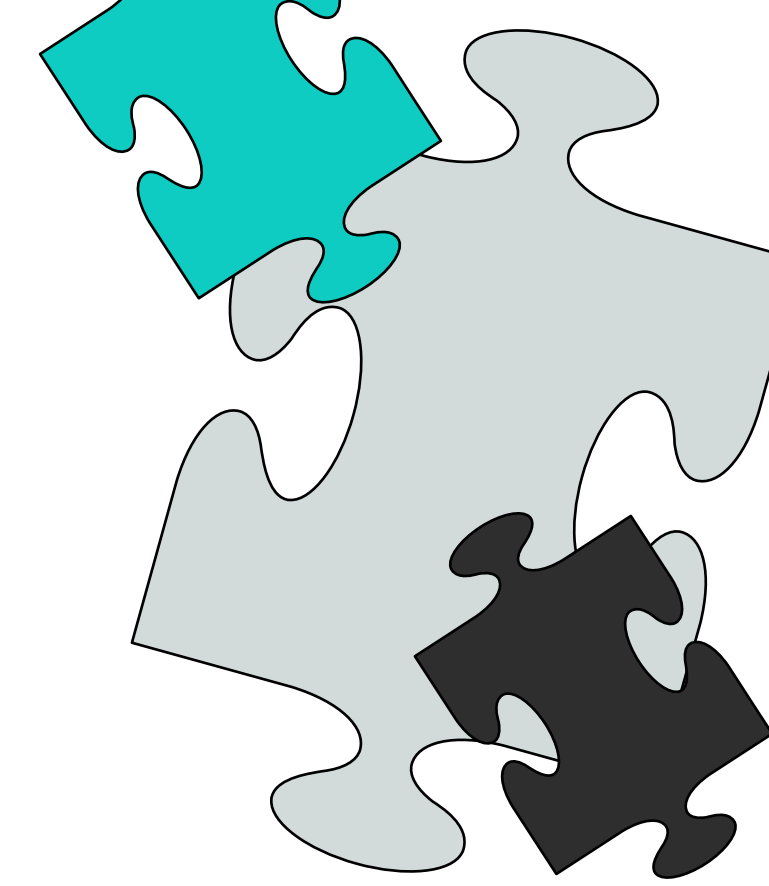
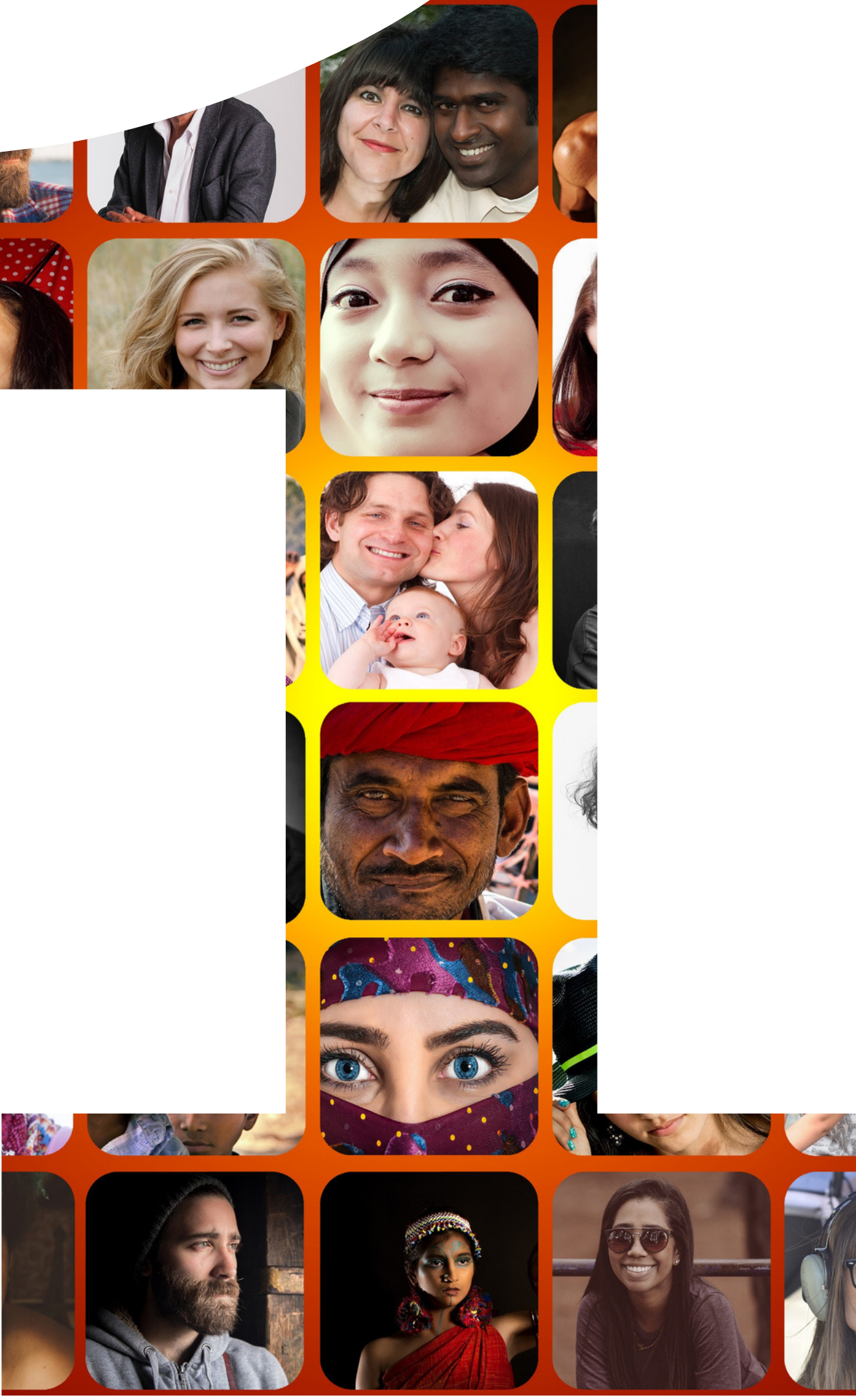
INKLUDERENDE
REKRUTTERING



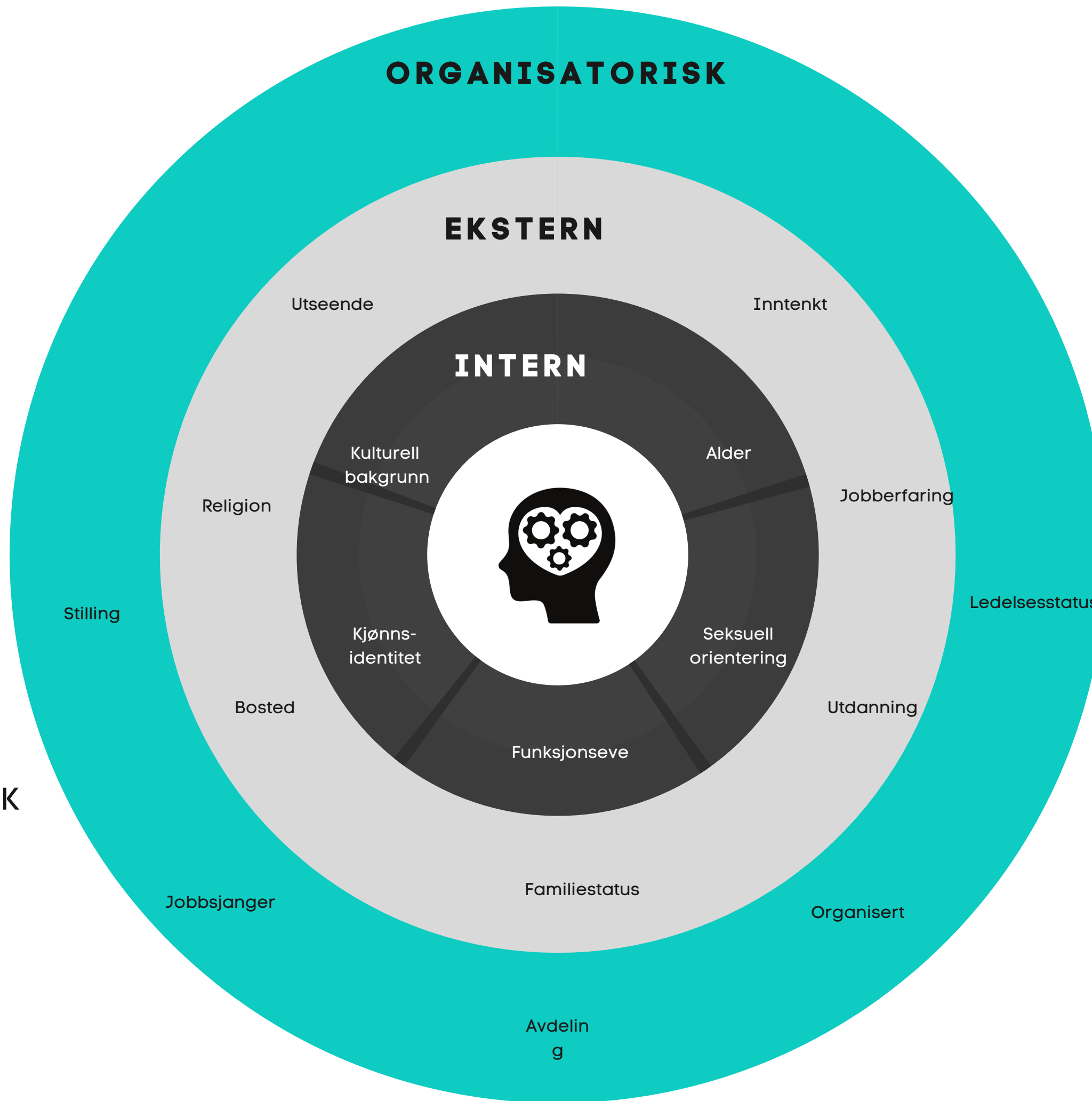
UBEVISSTE FORDOMMER
PÅ ARBEIDSPLASSEN



TIPS TIL Å SKAPE EN
INKLUDERENDE KULTUR MED
FOKUS PÅ TILHØRIGHET



DE ULIKE DIMENSJONENE
AV MANGFOLD
OG
MANGFOLDSMODENHET



● ORGANISATORISK

● EKSTERN

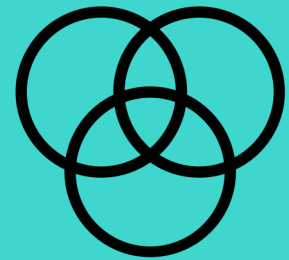
● INTERN

○ PERSONLIGHET

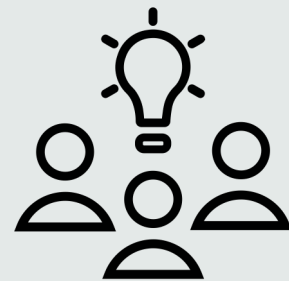
**MANGFOLDSMODENHET:
4 ULIKE
FORUTSETNINGER FOR
Å JOBBE MED
MANGFOLD**



Et plikt perspektiv



Et samfunnsnytteperspektiv



Tilgjengelighets- og legitimitets
perspektiv

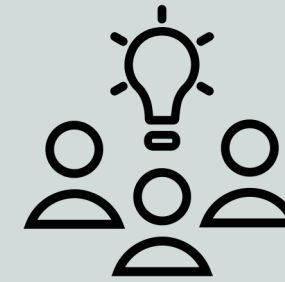
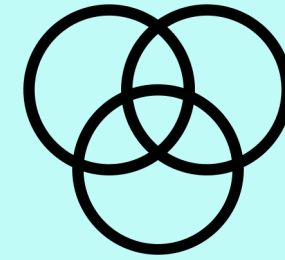


Et integrasjons- og læringsperspektiv

MANGFOLDSMODENHET PÅ 4 NIVÅER

Nivå 1

Mangfold oppleves som plikt/krav



Nivå 2

Mangfold motiveres av å ta samfunnsansvar; inkludere de som står utenfor arbeidslivet

Nivå 3

Mangfold motiveres av representasjon og speiling av befolkningen.

Nivå 4

Mangfold gir konkrete konkurransefordeler

FØR DU GÅR VIDERE..REFLEKTER OVER SPØRSMÅLENE UNDER:

MANGFOLD

Hvordan definerer vi mangfold hos oss?
(Mangfoldsdimensjoner,
mangfoldskompetanse, flerkulturell
kompetanse..)

MANGFOLDSMODENHET & PERSPEKTIV

Vet vi hvilket nivå vi er på med tanke på
mangfoldsmodenhet (fra 1-4)? Hvilke
perspektiv har vi på mangfoldsarbeidet
hos oss? Er det der vi vil være?

UTFORDRINGER


Hva må vi utvikle eller slutte å gjøre? Hva er
noen av barrierene vi må overvinne for å være
en mer inkluderende arbeidsplass?

HVA GJØR VI BRA I DAG?

Hva skal vi fortsette å gjøre? Hva er våre styrker
og hvordan bygger vi på disse?

VERDI AV MANGFOLD

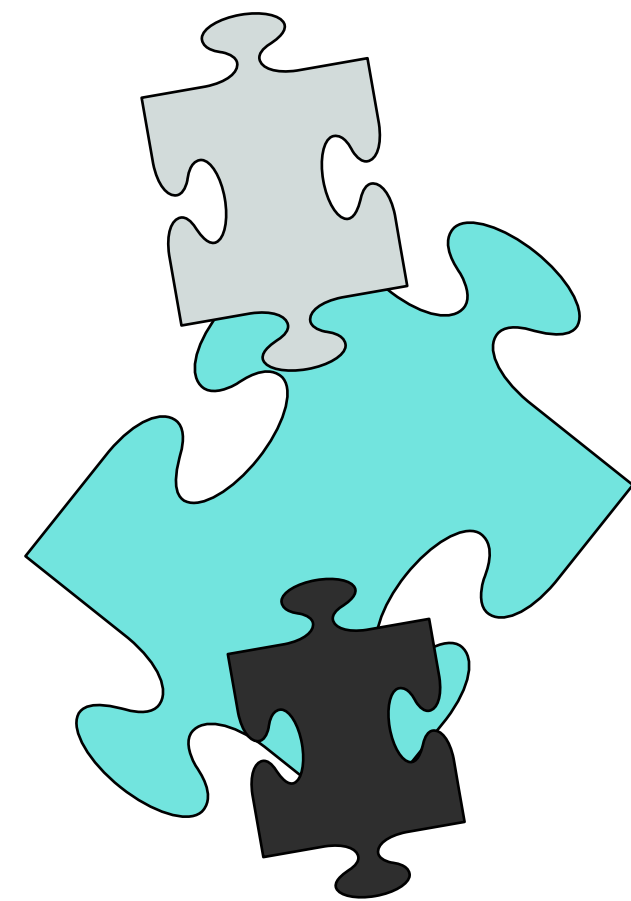
Hvordan knytte verdien av
mangfoldskompetanse/mangfold til
oppgavene i din virksomhet?

<p>PERSPEKTIV</p> 	<p>Samfunnsnytte</p>	<p>Legitimitet- og tilgjengelighet</p>	<p>Integrasjon og læring</p>
<p>LOKALISERING</p> 	<p>Mangfold er ikke en fokusert del av kompetansen i bedriften</p>	<p>Mangfoldet er en del av bedriftens kjernekompetanse</p>	<p>Mangfoldet <u>er</u> kjernekompetansen</p>
<p>LEDERSTIL</p> 	<p>Kultur sensitiv ledelse</p>	<p>Inkluderende ledelse</p>	<p>Inkluderende ledelse</p>



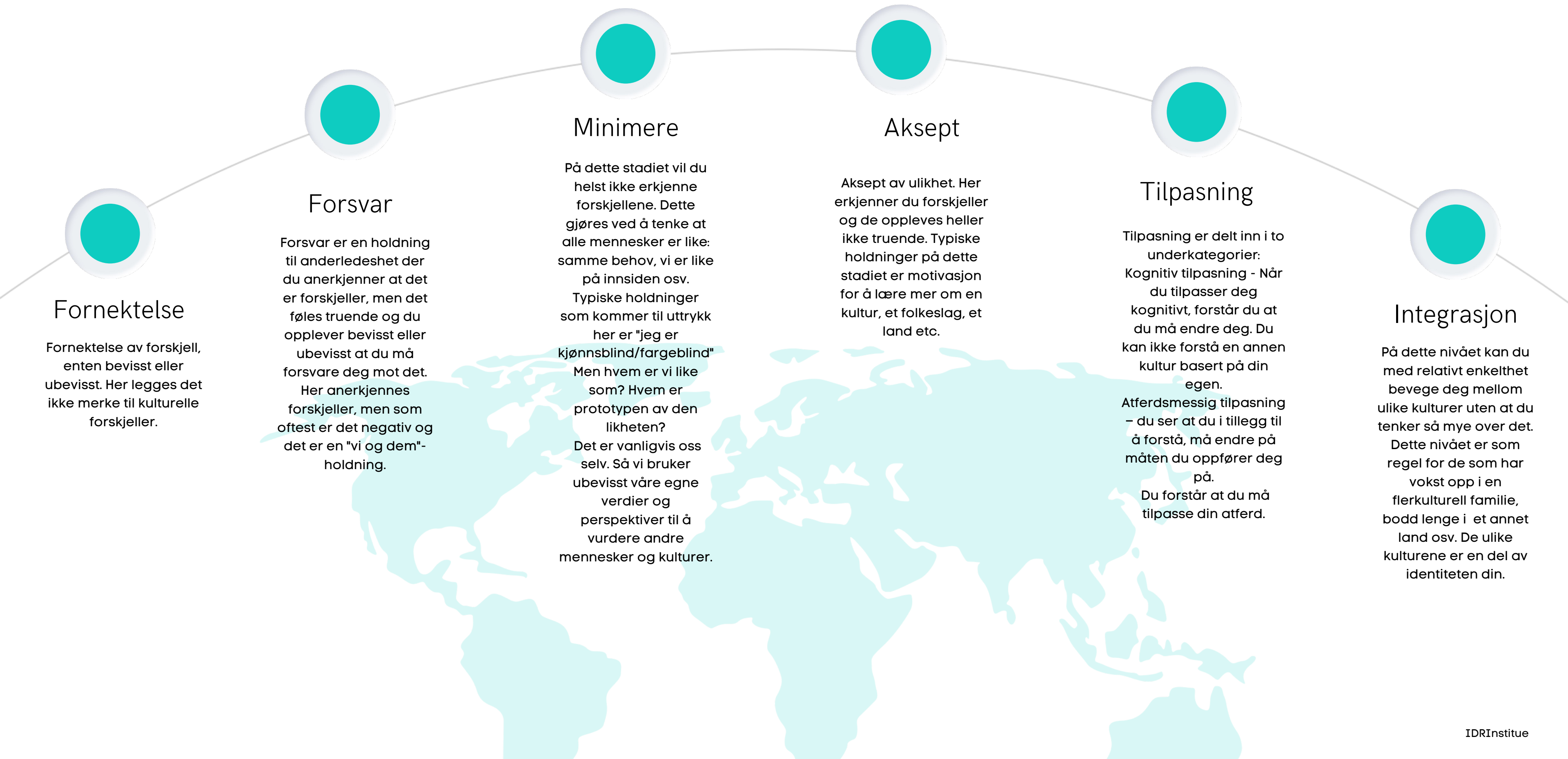
HVORDAN HÅNDTERE FORSKJELLER?

magnell consulting



MODELL FOR INTERKULTURELL FORSTÅELSE (DMIS)

Hvordan forstå forskjeller av Milton Bennet



Fornektelse

Fornektelse av forskjell, enten bevisst eller ubevisst. Her legges det ikke merke til kulturelle forskjeller.

Forsvar

Forsvar er en holdning til anderledeshet der du anerkjenner at det er forskjeller, men det føles truende og du opplever bevisst eller ubevisst at du må forsvare deg mot det. Her anerkjennes forskjeller, men som oftest er det negativ og det er en "vi og dem"-holdning.

Minimere

På dette stadiet vil du helst ikke erkjenne forskjellene. Dette gjøres ved å tenke at alle mennesker er like: samme behov, vi er like på innsiden osv. Typiske holdninger som kommer til uttrykk her er "jeg er kjønnsblind/fargeblind" Men hvem er vi like som? Hvem er prototypen av den likheten? Det er vanligvis oss selv. Så vi bruker ubevisst våre egne verdier og perspektiver til å vurdere andre mennesker og kulturer.

Aksept

Aksept av ulikhet. Her erkjenner du forskjeller og de oppleves heller ikke truende. Typiske holdninger på dette stadiet er motivasjon for å lære mer om en kultur, et folkeslag, et land etc.

Tilpasning

Tilpasning er delt inn i to underkategorier: Kognitiv tilpasning - Når du tilpasser deg kognitivt, forstår du at du må endre deg. Du kan ikke forstå en annen kultur basert på din egen. Atferdsmessig tilpasning - du ser at du i tillegg til å forstå, må endre på måten du oppfører deg på. Du forstår at du må tilpasse din atferd.

Integrasjon

På dette nivået kan du med relativt enkelthet bevege deg mellom ulike kulturer uten at du tenker så mye over det. Dette nivået er som regel for de som har vokst opp i en flerkulturell familie, bodd lenge i et annet land osv. De ulike kulturene er en del av identiteten din.

JEG ER, MEN, JEG ER ALLIKEVEL IKKE

En øvelse for flerkulturelle team



OM ØVELSEN: Dette er en fin øvelse å bruke i team som har ulike kulturer, men også i team med ulik grad av mangfoldsdimensjoner. Den gir et rask innblikk i at stereotypier er noe som rammer noen av oss mer enn andre og samtidig at det er endel stereotypier vi ikke nødvendigvis kjenner oss igjen i.

Kan brukes i et teammøte/avdelingsmøte eller liknende.

TID: kommer an på deltakere
Ca 5 min intro av øvelsen + snakke litt om stereotypier
ca 10 min forberedelse individuelt
Dele i gruppen

MATERIELL: Penn og papir

JEG ER, MEN, JEG ER ALLIKEVEL IKKE

- 1 Brett et stykke papir i to og åpne det igjen for å lage 2 kolonner. På den ene siden skriver du overskriften "Jeg er." På den andre siden skriver du overskriften "Jeg er allikevel ikke." Og til slutt skriver du ordet "men" i midten av de to kolonnene.
- 2 Skriv ned minst 3 stereotyper som du opplever tillegges deg, men som du samtidig er uenig i (for eksempel, jeg er norsk, men liker ikke å gå på ski/Jeg er kvinne, men jeg liker ikke ..osv)
- 3
- 4 Del uttalelsene dine i gruppen din/teamet ditt etterpå



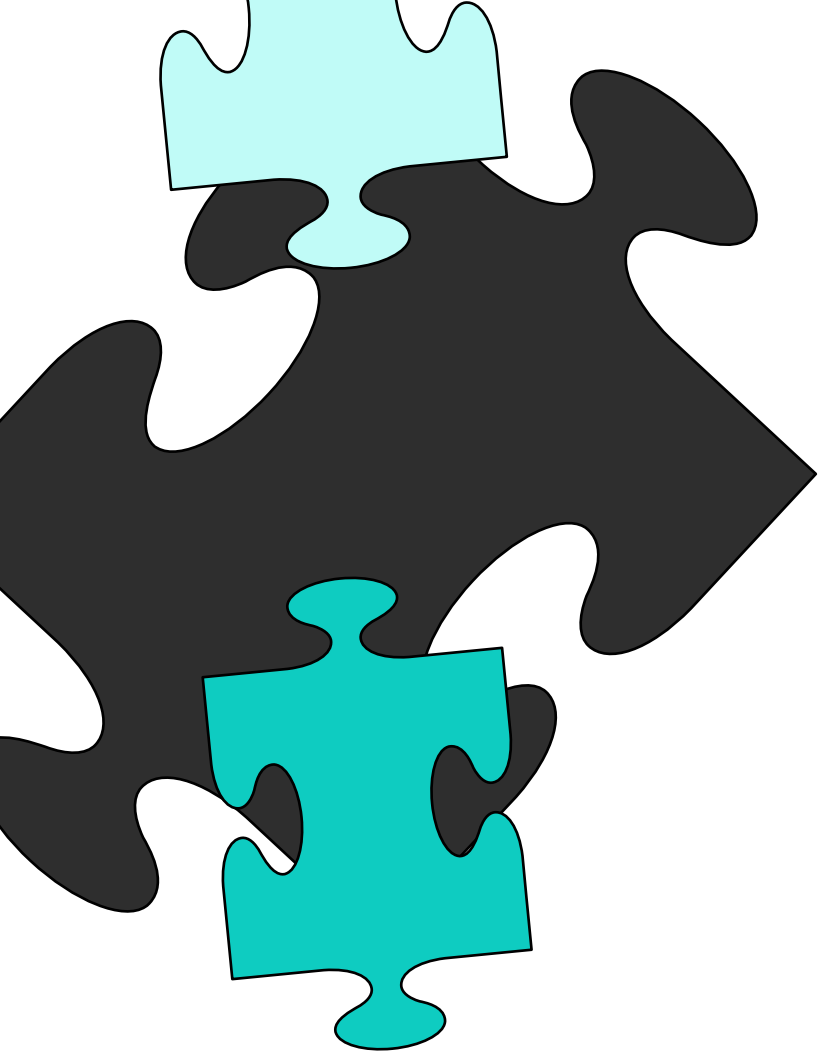
Jeg er

Jeg er norsk

MEN

Jeg er allikevel ikke

Jeg liker ikke å gå på ski



HVORDAN GÅ FREM NÅR DU SKAL LAGE EN MANGFOLDSSTRATEGI



MANGFOLDSSTRATEGI



STEG 1:
HVORFOR?

STEG 2:
KARTLEGG



STEG 3:
LAG EN
STRATEGI

STEG 4:
ENGASJER
ORGANISASJONEN



STEG 5:
KOM I GANG!

MANGFOLDSSTRATEGI

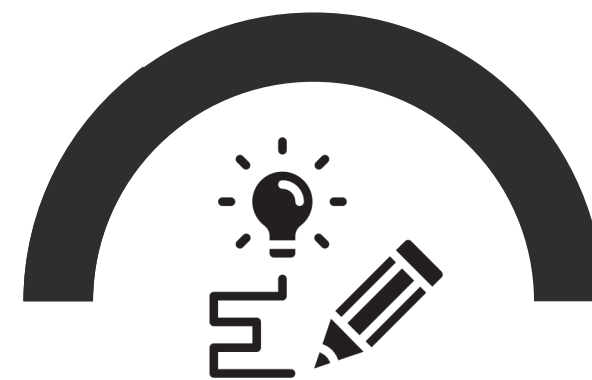


STEG 1: HVORFOR?

Finn ut motivasjonen til å jobbe med mangfold i din organisasjon. Hvilket perspektiv gir mening for dere? Forankre det i ledergruppen.

Kartlegging av nå-situasjonen: Hvordan er mangfoldkompetansen i organisasjonen? Samle innspill rundt erfaringer og opplevelser knyttet til like muligheter

STEG 2: KARTLEGG



STEG 3: LAG EN

Baser strategien på kartleggingen, og se deretter på ønsket målbilde og lag en plan med tiltak, oppfølging, ansvarliggjøring og medvirkning samt evaluering.

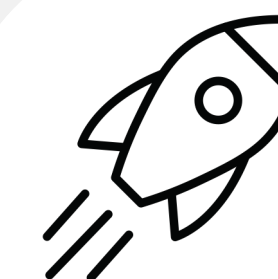
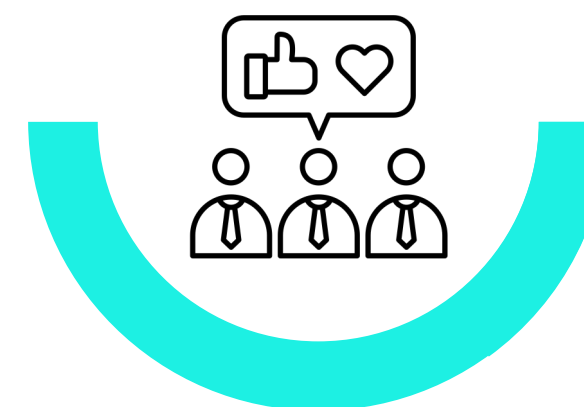
Noen spørsmål å reflektere over:

- Hva gjøres bra og må beholdes?
- Hva må vi slutte med/endre praksis rundt?
- Hva må vi starte å gjøre?

magnell

Start med lederne i organisasjonen - få dem til å forplikte seg til strategien og forstå verdien i deres avdeling. Jobb deretter med hele organisasjonen for å sikre en forankring og forpliktelse

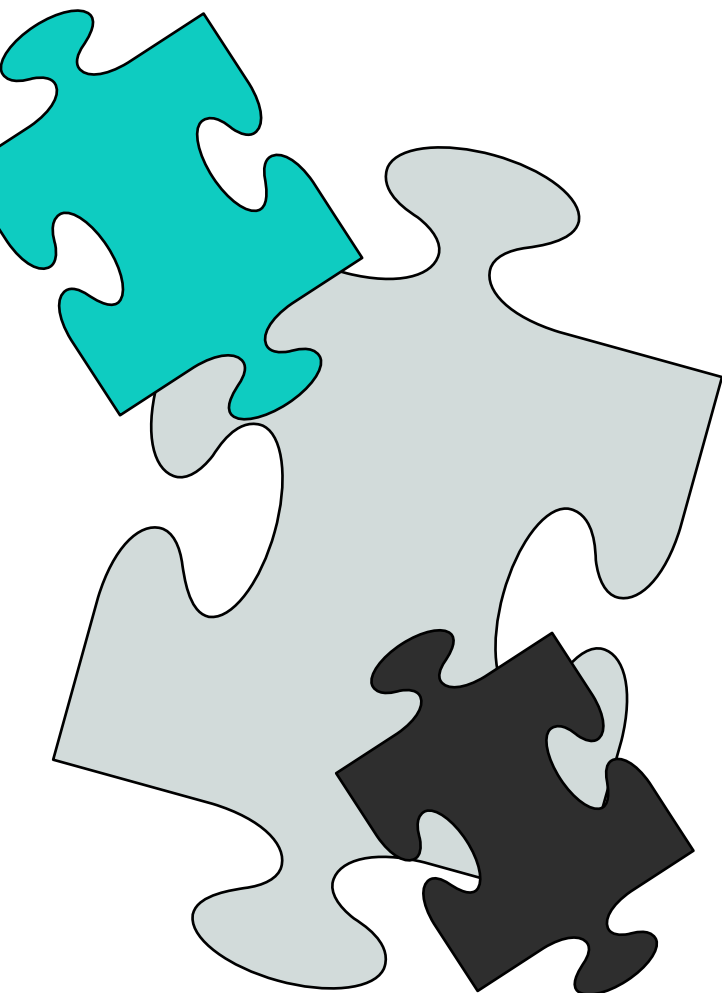
STEG 4: ENGASJER ORGANISASJ- ONEN



STEG 5: KOM I GANG!

Kom i gang med arbeidet! Ikke vær redd for å teste ut ulike tiltak, men husk å gi det tid til å få se ønsket effekt. Endring tar tid.

INKLUDERENDE REKRUTTERING



3 VIKTIGE ELEMENTER FOR Å SIKRE EN INKLUDERENDE PROSESS



Vær sikker på
motivasjonen for
mangfold



Vær oppmerksom
på ubevisste
fordommer og
stereotypier



Vær bevisst i
arbeidet med å sikre
like muligheter

SJEKKLISTE: INKLUDERENDE REKERUTTERING



Å bygge en mangfoldig og inkluderende organisasjon starter med rekrutteringsprosessen. Bruk denne sjekklisten for å sikre at du gjennomfører en inkluderende rekrutteringsprosess med mål om økt mangfold og en rettferdig prosess.

JOBBANALYSEN

- Er du tydelig på hvilken kompetanse og hvilke egenskaper du faktisk trenger og hvilke som er ønskelige? Hvilken ny og annerledes type kompetanse kan ha verdi?
- Speiler kravene målet om å bli en mer inkluderende og mangfoldig bedrift? Kan noen av kravene du stiller virke ekskluderende?
- Vær oppmerksom på "passe til" vs. "passe inn"

JOBBANNONSEN

- Har du vært bevisst i bruken av inkluderende språk?
- Har du tenkt på universell utforming når du skrev annonsen og skal markedsføre den?
- Er alle kompetansekravene i annonsen virkelig nødvendige? Har du vurdert språkkravet: Må de kunne flytende norsk i denne stillingen, eller kan et litt lavere nivå være ok?
- Har du lagt ut annonsen eller markedsført stilling i alternative kanaler som er mer passende for målgruppen du ønsker?
- Har du bedt eksisterende ansatte med minoritetsbakgrunn om å tipse om stillingen i sitt nettverk?

SCREENING

- Har du evaluert hver kandidat opp mot minimumskravene du satte i jobbanalysen og ikke latt faktorer som navn, kjønnsidentitet/kjønnsuttrykk eller etnisk bakgrunn påvirke din vurdering?
- Har du vært bevisst at kandidater som representerer en annen etnisk bakgrunn enn deg vil ha annerledes erfaring og utdanning, men ikke nødvendigvis dårligere?
- Har du undersøkt ytterligere bakgrunnen for hull i CV'n til de kandidatene som har det?
- Har du spurt om kandidatene har behov for noe tilrettelegging for å kunne gjennomføre intervjuet på best mulig måte?

SJEKKLISTE: INKLUDERENDE REKERUTTERING



Å bygge en mangfoldig og inkluderende organisasjon starter med rekrutteringsprosessen.
Bruk denne sjekklisten for å sikre at du gjennomfører en inkluderende rekrutteringsprosess med mål om økt mangfold og en rettferdig prosess.

JOBBIINTERVJUET

- Foregår jobbintervjuet i et lokale som er universelt utformet?
- Har du forberedt en liste med spørsmål i forkant av intervjuet, slik at alle kandidater får noenlunde samme spørsmål?
- Har du reflektert over hvilke fordommer du bør være obs på før du går inn i intervjuet?
- Hvem er med i intervjupanelet og hvorfor? Er dette en bevisst sammensetning for kandidaten dere skal møte?

VELG DEN RETTE

- Har du evaluert hver kandidat opp mot minimumskravene du satte i jobbanalysen og vært bevisst å ikke fatte en beslutning basert på alder, kjønn/kjønnsidentitet/kjønnsuttrykk, graviditet, permisjon ved fødsel/adopsjon, etnisitet, religion/livssyn, funksjonsevne eller seksuell orientering?
- Har du fokusert på å finne noen som kan bringe noe **nytt** inn til ditt team? Som nye verdier, perspektiver, erfaringer osv, og ikke noen som er lik deg selv eller de på teamet ditt?
- Har du gitt konstruktive muntlige tilbakemeldinger til de som var inne på intervju men ikke gikk videre? Og evt anbefalt dem om å søke på nytt ved en senere anledning om de var gode kandidater?



www.magnell.io



hanne@magnell.io



+47 957 33 613

magnell consulting

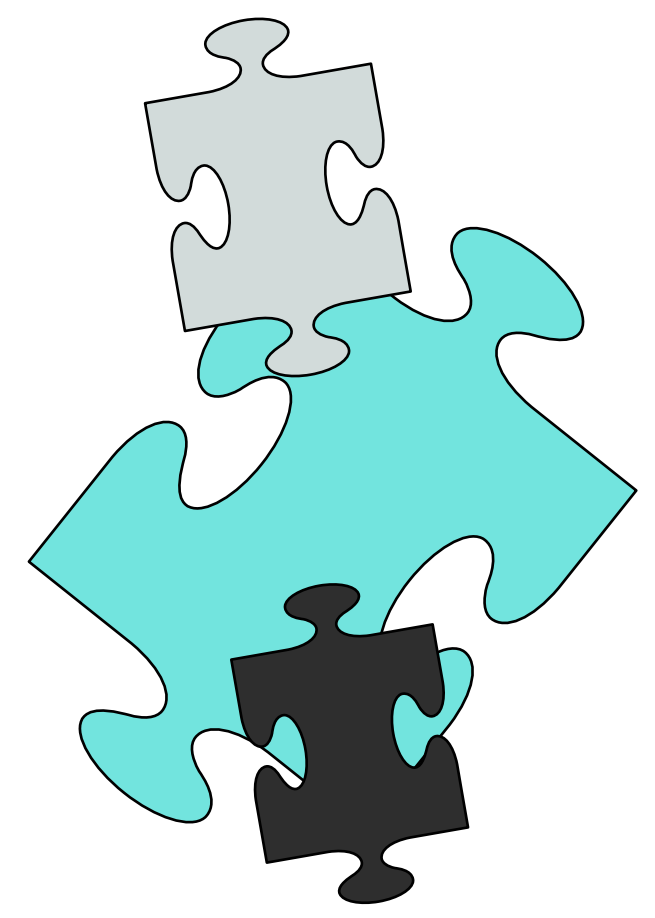
MAL JOBBANALYSE



Om stillingen:
Stillingstittel og Stillingsprosent:
Lokasjon:
Stillingens formål:
Ansvars- og arbeidsoppgaver:
Krav til kompetanse (husk å skille mellom må-krav og ønskelige krav og minimer kravene for å sikre mest mulig mangfold i søknadsbasen). Vekting:
Utdanning
Erfaring
Personlige egenskaper: (bruk personlige egenskaper-dokumentet og velg ut <u>minimum</u> 4)
XX XX XX XX
Annet?



UBEVISSTE FORDOMMER PÅ ARBEIDSPLASSEN



EKSEMPLER PÅ UBEVISSTE FORDOMMER

som kan
dukke opp i
møte med
andre
mennesker



Førsteintrykk bias

Tendensen til å basere vårt førsteinntrykk på hvordan et menneske er og behandle vedkommende deretter. Får du et godt førsteinntrykk behandler du hen bra, og får du et dårlig førsteinntrykk behandler du hen dårligere.



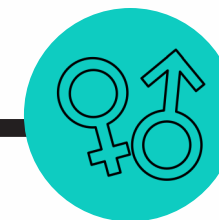
Bekreftelses bias

Tendensen til å velge informasjon som bekrefter våre eksisterende tanker, meninger og ideer, og dermed ignorere informasjon som motsier våre antagelser.



Likhets bias

Tendensen til å foretrekke at folk deler kvaliteter/erfaringer/personlighetstrekk med oss. F.eks. Dere har gått på samme universitet, vokste opp i samme by eller minner oss om noen vi liker/minner oss om oss selv.



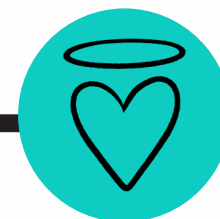
Kjønnsbias

Preferansen for ett kjønn fremfor et annet og/eller ubevisst tillegging av ulike egenskaper utelukkende basert på kjønn. (eks, kvinner er omsorgsfulle - menn er ambisiøse)



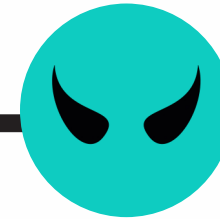
Skjønnhetsbias

Tendensen til å legge merke til folks utseende og assosiere det med deres personlighet og kompetanse. 'Attraktive' mennesker blir ofte favorisert fordi vi tror de vil lykkes bedre.



Halo effekt

Tendensen til å se en god ting i en person og la så dette dominere inntrykket ditt. Vi lar dermed en positiv ting få dominere og dermed overskygge eventuelle andre mer negative faktorer ved et menneske.



Horn effekt

Det motsatte av halo-effekten: Horn-effekten får deg til å tillate en dårlig/negativ egenskap å overskygge andre egenskaper/handlinger.



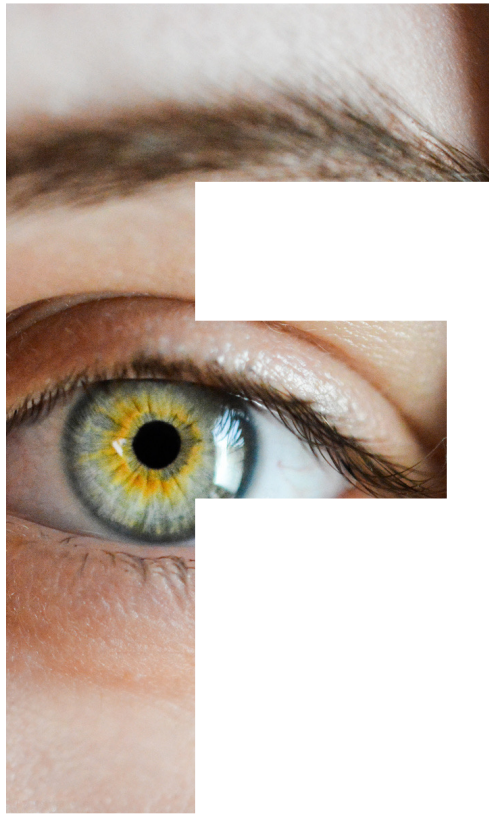
Konformitetsbias

Tendensen folk har til å oppføre seg som de rundt dem. Når flertallet av gruppen deler en mening, bestemmer vi oss vanligvis for å være enige med dem selv om vår opprinnelige oppfatning var ulik.

UBEVISSTE FORDOMMER

Noen verktøy for å jobbe med
minimering av
(ubevisste) fordommer på
arbeidsplassen





FOKUSER INNOVER

Bli kjent med følelsene
dine

Reflekter over hvordan
dine omgivelser og ulike
kanaler påvirker
perspektivene dine

Hold deg til fakta og ikke
ta forhastede beslutninger

Snu frustrasjon/det
ukjente til nysgjerrighet

magnell consulting



LÆR OM ANDRE

Tenk at andre har en positiv
intensjon

Jobb med å innta andres
perspektiver – spesielt de som er
veldig forskjellig fra deg og
hvordan deres erfaringer har
formet deres perspektiv

Lær om menneskene rundt deg
ved å stille genuine åpne
spørsmål

Lær ved å lese deg opp på andre
plattformer



ENGASJER DEG I DIALOG

Still åpne spørsmål

Lytt aktivt for å forstå, ikke
for å snakke (se neste
slide for mer info)

Kom med dine
synspunkter uten å gå i
forsvar for å få rett

Unngå å skylde på, fokus
på hva kan de bidra med



SØK FLERE MULIGHETER

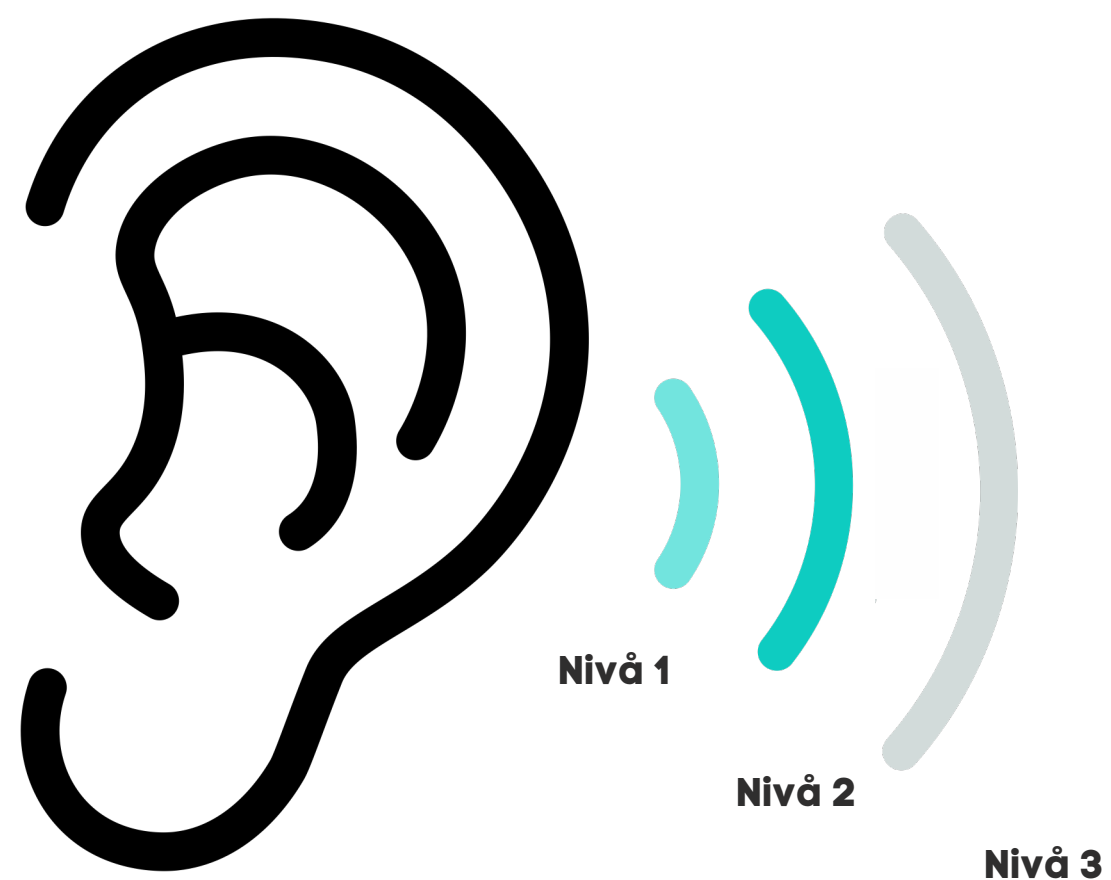
Idemyldre på ulike
mulige løsninger og
perspektiver

Vær fleksibel

Eksperimenter og evaluer

Vær oppmerksom på når
eventuelle fordommer
dukker opp – de kommer
til å komme!

AKTIV LYTTING - en modell for å lytte på ulike nivåer



Aktiv lytting kan deles inn i 3 nivåer:

Nivå 1 Indre lytting

Du har fokus på deg selv mens du lytter, lar deg forstyrre av egne opplevelser, evalueringer og assosiasjoner. Du er mer opptatt av å tenke på neste spørsmål du kan stille eller hvordan du kan komme med din historie, enn å lytte til hva som blir sagt.

Nivå 2 Fokuset lytting

Du flytter fokuset over på den som snakker og jobber aktivt med å forstå hva som blir kommunisert ved å lytte aktivt, stille relevante oppfølgingsspørsmål, og kvittere gjerne din forståelse ved å gjenta nøkkelord.

Nivå 3 Global lytting

Du lytter til alt som blir kommunisert utenom ordene som blir sagt. Du får med deg det som ligger mellom linjene. Du legger merke til kroppsspråk, tonefall, stemning og stiller utdypende spørsmål deretter. Du bekrefter hva du opplever. Dersom du leser noe mellom linjene kan du stille oppfølgende spørsmål knyttet til det. For eksempel: jeg opplever at du ikke forteller meg hele sannheten, stemmer det?

SJEKKLISTER UBEVISSTE FORDOMMER

På de 2 neste sidene vil du finne 2 sjekklister du kan bruke som leder for å prøve å avdekke ubevisste fordommer de ansatte i teamet ditt kan bli utsatt for. Før du tar disse i bruk er det viktig å sikre en trygg atmosfære og at de ansatte opplever at de kan svare ærlig. Videre er det også viktig at du som leder opplever å ha kompetanse nok til å håndtere det som kommer.

Hvordan bruker jeg disse undersøkelsene?

- Del de ut til teamet ditt og be dem fylle ut hvert sitt eksemplar.
- Diskuter resultatene fra utfyllingen. Er det noen som skiller seg spesielt ut? Vær nysgjerrige på hverandres synspunkter. Er det en rettferdig fordeling i teamet? Hvis ja, hva er det vi skal fortsette med? Hvis nei, hva må vi gjøre for å fordele oppgaver på en mer rettferdig måte? Hvor dukker våre ubevisste fordommer opp?

magnell consulting



EKSEMPLER PÅ KONTOR HUSARBEID*

- Organisere møtet (kalle inn, finne tid i alles kalendre, finne rom osv)
- Lage agenda og få inn innspill av møtedeltakere
- Bestilling av kaffe/møtemat i forkant
- Sørg for at alle svarer på innkallelsen og faktisk møter opp
- Sikre at det tekniske er i orden for virtuelle møter
- Ta notater
- Hente eventuelle dokumenter underveis i møtet
- Rydding av rommet etterpå
- Sende ut referat i etterkant
- Samle tilbakemeldinger til neste møte

*Med kontorhusarbeid i denne sammenheng er dette oppgaver som ingen har i sin arbeidsbeskrivelse, men som kommer i tillegg til rollen din eventuelt.

SJEKK DERES UBEVISSTE FORDOMMER: MØTE

Instruksjoner: Angi i hvilken grad du er enig i hvert av de følgende utsagnene under (1 er veldig uenig og 5 er veldig enig).

POTENSIELL UBEVISST FORDOM	1	2	3	4	5
Jeg blir avbrutt i møter mer enn kollegene mine					
I møter får andre mennesker æren for ideer jeg opprinnelig kom med					
Mine forslag eller ideer respekteres like mye som mine kollegers					
Folk forventer at jeg skal være mer passiv, stille og ydmyk					
Jeg opplever motstand når jeg oppfører meg på en selvsikker måte i møter.					
Møter finner ofte sted på steder eller på tidspunkt der jeg ikke kan delta.					
Sammenlignet med andre blir jeg ofte bedt om å håndtere andre oppgaver i møtet som for eksempel hente utskrifter, ta notater eller fylle på kaffe.					
Mine ideer blir ofte ønsket velkommen og implementert.					
Annet:					

SJEKK UBEVISSTE FORDOMMER: KONTOR HUSARBEID

Instruksjoner:

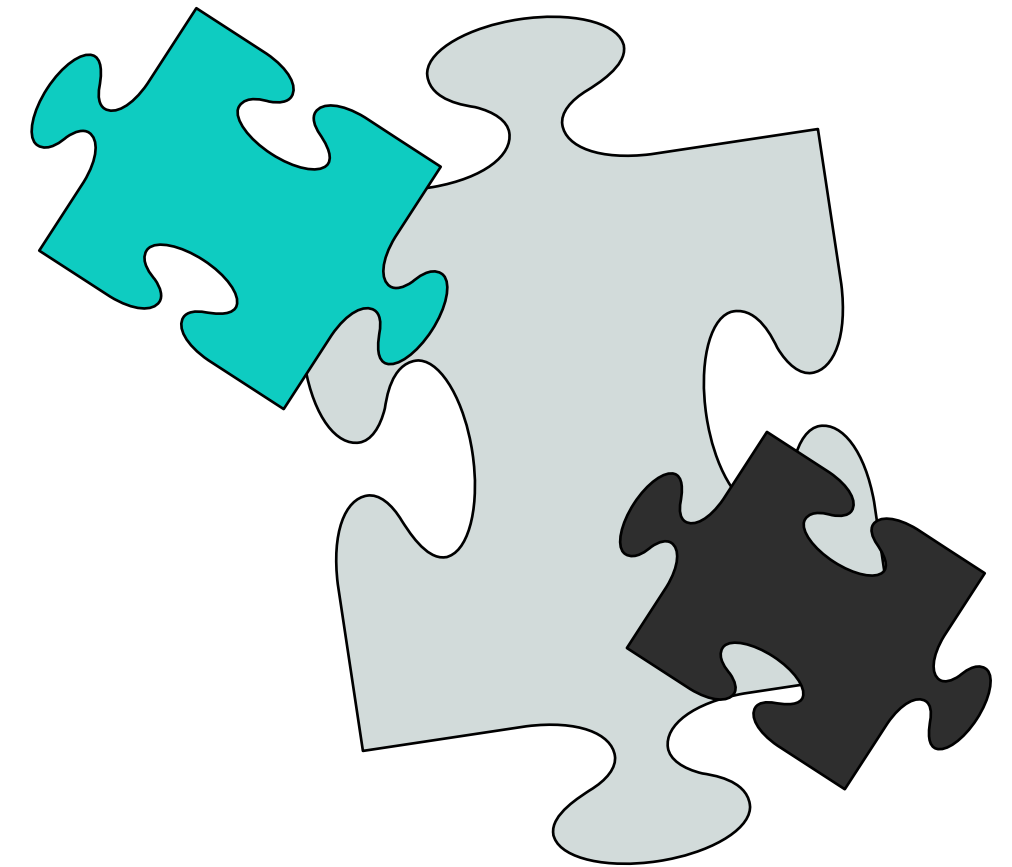
Fyll inn hvor mye tid du tror du har brukt på de ulike oppgavene beskrevet under den siste måneden.

	Hvor mye tid bruker du anslagsvis i måneden?	Har du en opplevelse av at du bruker mer tid på dette enn dine kollegaer på samme nivå?
Rydder opp etter møter	___ timer ___ min	Ja / Nei
Planlegger fester og andre sosiale arrangementer	___ timer ___ min	Ja / Nei
Henter/fikser kaffe/mat til møter	___ timer ___ min	Ja / Nei
Ta notater på møter	___ timer ___ min	Ja / Nei
Henter dokumenter underveis i møter	___ timer ___ min	Ja / Nei
Håndterer logistikken og planleggingen i forkant av møter (som for eksempel finne tid hvor alle kan, sikre at alle har link til møtet osv)	___ timer ___ min	Ja / Nei
Holde orden på papirarbeidet	___ timer ___ min	Ja / Nei
Annet:	___ timer ___ min	Ja / Nei
Annet:	___ timer ___ min	Ja / Nei

**EVERYONE
MATTERS**



**TIPS TIL Å SKAPE EN
INKLUDERENDE KULTUR
MED FOKUS PÅ
TILHØRIGHET**



HVA ER EN INKLUDERENDE KULTUR?



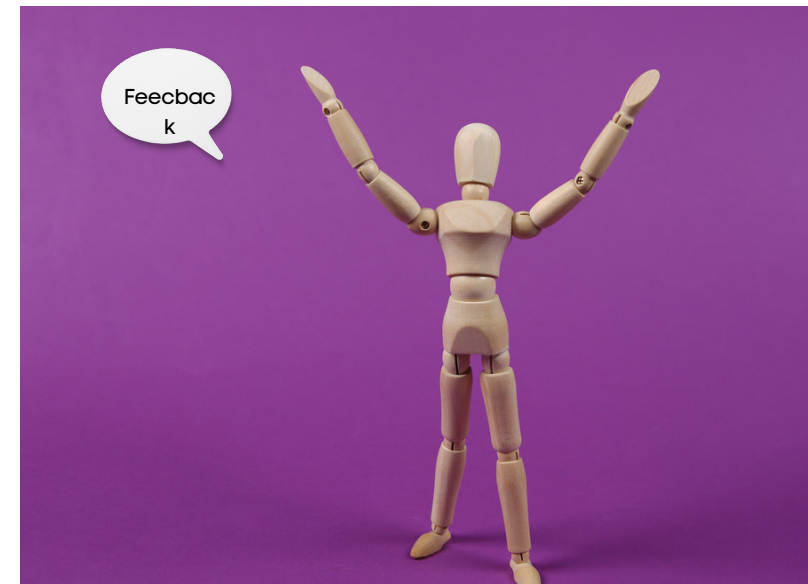
I et inkluderende miljø blir hver enkelt person verdsatt for sine unike egenskaper, sin bakgrunn og sine perspektiver, og føler seg derfor komfortabel med å dele sine synspunkter og det er en høy grad av psykologisk trygghet i teamet og en følelse av tilhørighet.



4 TIPS FOR Å SKAPE TILHØRIGHET I DIN ORGANISASJON



Vær bevisst på rollemodeller i organisasjonen



Se dine ansatte og deres unike bidra ved å skape en feedback-kultur



Skap en kultur der alle er like mye verdt og der like muligheter er reelt.



Praktiser inkluderende ledelse

6 EGENSKAPER SOM KARAKTERISERER INKLUDERENDE LEDELSE



FORPLIKTELSE

Inkluderende ledere må være investert i mangfold både fra et kommersielt perspektiv (dvs. være enige i at mangfold lønner seg) og videre fra et emosjonelt perspektiv (det må stemme overens med dine personlige verdier)

NYSGJERRIGHET

Inkluderende ledere har fokus på å ha et åpent sinn og et genuint ønske om å forstå hvordan andre ser og opplever verden. De er åpne for innspill, ideer og perspektiver som er forskjellige fra deres egne.



RELASJONELT MOT

Inkluderende ledere må være i stand til å gi ærlige og direkte tilbakemeldinger, våge å stå i vanskelige og noen ganger skremmende og ubehagelige situasjoner, vise ydmykhet ved å både våge å gjøre feil og innrømme feil.

KULTURELL INTELLIGENS

Kulturell intelligens handler om å utvikle en følsomhet og oppmerksomhet for å forstå logikken bak ulike kulturer, og å forstå når du skal justere din egen kommunikasjon eller tilnærming til andre kulturer.



KUNNSKAP OM FORDOMMER

Inkluderende ledere er nysgjerrige på egne ubevisste fordommer både på et individuelt nivå, og på bedriftsnivå. De jobber også aktivt med sin egen personlige utvikling.

SAMARBEID

Inkluderende ledere har evnen til å bygge en felles identitet og en robust inkluderende kultur basert på psykologisk sikkerhet. De har sterkt fokus på ressursene sine og tar en styrkebasert tilnærming når det gjelder å utvikle sine ansatte.



**TAKK FOR AT DU ER MED PÅ Å SKAPE ET MER
MANGFOLDIG OG INKLUDERENDE ARBEIDSLIV**



Spørsmål? Tilbakemeldinger?

Ikke nøl med å ta kontakt med meg:

✉ hanne@magnell.io

📱 +47 957 33 613

💻 www.magnell.io

