

Inspirationscases for udbedring af kønsbalancen fra udvalgte arbejdspladser

Implement Consulting Group,
januar 2025





Indhold

- 03 Indledning
– Sætte retning på en bevægelse
- 04 Læringer på tværs
- 09 Handlingskatalog
- 12 Cases
- 42 Metodisk tilgang til undersøgelsen

SÆTTE RETNING PÅ EN BEVÆGELSE

Fagbevægelsens Hovedorganisation (FH), Dansk Arbejdsgiverforening (DA), KL, Danske Regioner og Medarbejder- og Kompetencestyrelsen (herefter partnerskabet) er gået sammen om at understøtte en bedre kønsbalance på uddannelser og arbejdsmarkedet, hvor man lige nu ser en skæv kønsfordeling. Det er et problem, der har stor betydning for ligestillingen generelt, men også for morgendagens rekrutteringsgrundlag, hvor man ønsker, at alle talenter får muligheden for at gøre sig gældende.

Partnerskabet har allerede med afsæt i undersøgelser, dialogmøder med unge, uddannelsesinstitutioner, vejledere og andre relevante aktører udarbejdet anbefalinger, der har til hensigt at skubbe på den kulturforandring, der kan forbedre kønsrepræsentationen på bestemte uddannelser og fagområder.

Næste skridt i partnerskabet er at forstå og synliggøre nogle af de gode tiltag, der allerede eksisterer på arbejdsmarkedet – og som har en reel effekt.

Partnerskabet har derfor udarbejdet en rapport, der netop præsenterer nogle af disse spændende og gode cases. Cases fra arbejdspladser, der arbejder med meget konkrete greb og tiltag, som skaber forandring på arbejdspladserne, og som forhåbentligt fungerer som stærke eksempler til inspiration og efterlevelse for andre arbejdspladser, der står overfor lignende udfordringer med udbedring af skæve kønsbalancer.

FORMÅLET MED RAPPORTEN



At præsentere gode, inspirerende og effektfulde cases på området



At synliggøre konkrete tiltag



At skabe afsæt og konkrete veje for andre arbejdspladser, der arbejder med lignende udfordringer

Læringer på tværs

Mange udfordringer og tiltag omkring arbejdet med kønsdiversitet ligner hinanden på tværs af brancher og størrelse på arbejdspladserne. Dette skaber afsæt for læring og inspiration uanset type af arbejdsplads og branche.



Kønsbalance er ofte *ikke* et mål i sig selv

På tværs af de 12 arbejdspladser er en udbedring af kønsbalancen ofte en vej til andre ønskede forandringer:

- Diversitet i en bredere forstand end blot kønsdiversitet
- Et ønske om en inkluderende kultur
- Bedre kvalitet i opgavevaretagelsen
- Større og mere kvalificeret rekrutteringsgrundlag

” Vi har fokus på kønsdiversitet, men det, vi i sidste ende ønsker, er en inkluderende kultur. Det er ikke nok bare at ansætte kvinder, der skal også gøres noget ved kulturen.

DFDS

” Diversitet er ikke noget, vi arbejder med for at afspejle en samfundstendens. Vi gør det, fordi vi mener, at den bedste arbejdsplads er en mangfoldig arbejdsplads.

Forsvaret

” Den tilgang, jeg prøver at prædike er at tiltrække de bedste. Jeg er ligeglad med, om man er mand, kvinde, lys, mørk – man skal bare brænde for faget.

Hjemmeplejen Alderslyst Vest

Mange udfordringer og tiltag går på tværs af arbejdspladser

Der opleves mange forskellige udfordringer og tiltag på arbejdspladser relateret til kønsdiversitet. Nogle udfordringer og tiltag er mere udtalte inden for specifikke brancher end andre, men samtidig er der også en del, der går på tværs. Det viser, at mange udfordringer ikke er unikke – og at løsninger og værktøjer ofte kan bruges på tværs af arbejdspladser uanset størrelse og branche.



Udfordringer, der ligger til grund for ønsket om at arbejde mod en bedre kønsbalance

- Forestillinger og fordomme om fagene.
- Snævre forestillinger om køn relateret til fagene.
- Mangel på faglig stolthed inden for fagene.
- Udfordringer med rekruttering af den nødvendige arbejdskraft fx på grund af kønsskævhed i uddannelsesvalg.
- Udfordringer med at levere den nødvendige kvalitet til borgerne.

Udfordringer i processen med at skabe bedre kønsbalance

- Tiltrækning og tilknytning af minoritetskønnet kræver en arbejdskultur, som de føler sig tilpas i.
- Manglende viden og forståelse for vigtigheden af kønsbalanceindsatser blandt arbejdspladsernes ansatte og ledere.
- Branchens egne fordomme om hvilke værdier, det er vigtigt at ansatte besidder.
- En kultur og jargon som ikke imødekommer mangfoldighed.
- At arbejdet med kønsdiversitet er langvarigt og en løbende læringsproces – der er ingen hurtige løsninger.



Mulige tiltag og løsninger, der er taget i brug på arbejdspladserne

- Markedsføring af et nyt perspektiv på fagene.
- Større fokus på faglighed, karriermuligheder og engagement i både markedsføring af fagene, samt i rekrutteringsprocesser og interne uddannelsesforløb.
- Italesættelse af rollemodeller på arbejdspladsen som minoritetskønnet kan spejle sig i.
- Rekruttering af større grupper af minoritetskønnet på en gang for at skabe fællesskab og styrke fastholdelse.
- Stærk intern kommunikation om vigtigheden i at øge diversiteten.
- Simplificering af optagelseskrav og ansøgningsprocesser.
- Employer branding – målrettet markedsføring af arbejdspladsen, hvor der fokuseres på de forskelligartede typer af opgaver, som branchen rummer.
- Gentænkning af de kompetenceprofiler, der søges.
- Fokus på inkluderende kultur og nultolerance over for krænkelser.
- Oprettelse af arbejdsgrupper og diversitetsråd for at forankre indsatserne på arbejdspladserne.
- Udfordre "plejer" og ændre praksis og kultur via videndeling og nye praksisformer.
- Tålmodighed – det tager tid og vedholdenhed at skabe strukturelle forandringer.

INSPIRATION?



Se handlingskataloget s. 9 for mere konkret inspiration til tiltag

Sådan siger de på arbejdspladserne

UDFORDRINGERNE

TILTAGENE

” *Kønsfordelingen er meget skæv inden for nogle faggrupper som for eksempel sygeplejersker og andre grupper af sundhedspersonale. Det kan betyde flere rekrutteringsudfordringer i fremtiden, hvis der ikke kommer en mere lige kønsfordeling.*

Region Midtjylland

” *Da vi startede, var der nogle mænd, der så det som et nulsumsspil – at ønsket om, at flere kvinder skal ind i organisationen, betyder, at mændene skal skubbes ud. Det er ikke det, der er hensigten. Det har været en udfordring at få kommunikeret formålet ved indsatserne på den rigtige måde.*

DSB

” *Som kvinde er det svært at være alene og stå med sin stemme. Når man ser på en mandsdomineret arbejdsplads, tænker man nok på forhånd, at det bliver svært at passe ind. Der skal flere kvinder til, så man har noget at spejle sig i.*

Carl Ras

” *Vi lavede forskellige eksperimenter, hvor vi udforskede vores praksis og så, at medarbejdernes køn spillede ind på, hvordan de fordelte arbejdsopgaverne... Det handler om at skabe en kultur, hvor det er okay at være nysgerrig over for hinanden.*

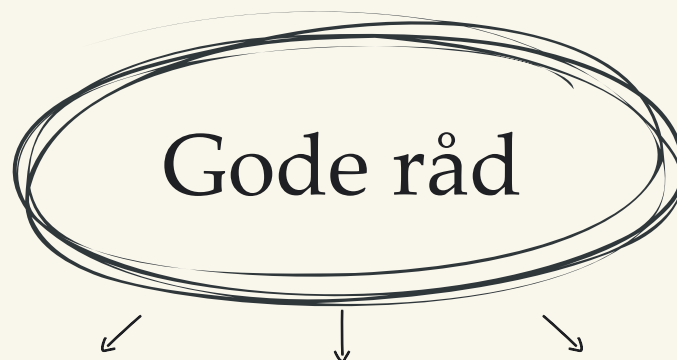
Børnehusene Kokkedal

” *Vi er meget bevidste om employer branding og rekrutteringsstrategi. Fx ved at have kvinder på annoncebilleder. Vi har lavet en kampagne målrettet kvinder (med primært kvinder i videoerne). Vi får det fx også ud på Instagram for bedre at ramme den gruppe, vi gerne vil have fat i.*

DSB

” *Det handler om at ændre narrativet om os som arbejdsplads. Det tager tid.*

Forsvaret



Husk majoritetskønnet

Det kan skabe usikkerhed hos majoritetskønnet, når der er stort fokus på at tiltrække og "løfte" minoritetskønnet på arbejdspladsen.

Det tager tid og tålmodighed

Det er en langstrakt indsats at ændre kønsbalancen på arbejdspladser, som traditionelt har en stor overrepræsentation af ét køn. Det kræver vedholdende fokus og tålmodighed på stort set alle parametre.

En flerstrengt indsats

Alle arbejdspladserne arbejder med flere typer af indsatser. Flere arbejder også sammen med aktører uden for arbejdspladsen som fx vidensaktører, uddannelsesinstitutioner og eksperter for at fremme indsatsen.

”

Husk mændene også undervejs – det må ikke blive for fokuseret, det skal gerne være et sammenspil. Jeg kan ikke drive det selv eller kvinderne selv, det skal være i et fælles samarbejde'

Ancotrans

”

Kulturændringer har vist sig at kræve en bevidsthed blandt de ansatte, som ikke kommer fra den ene dag til den anden.

Carl Ras

”

Vi inviterede blandt andre Mie Plotnikof ind, som holdt oplæg og inspirerede os til at blive ved med at reflektere over, hvordan køn, etnicitet og andre kategorier hele tiden spiller ind på vores praksis og betyder, at vi kommer til at forskelsbehandle børnene.

Børnehusene Kokkedal

Handlingskatalog

Eksempler fra arbejdspladser på hvordan man konkret har arbejdet med at fremme kønsbalancen.

Rekruttering

Svært at rekruttere tilstrækkelig og kvalificeret arbejdskraft

**Mindske barrierer for at søge og besidde stillinger**

- Screening af ordlyd i jobannoncer, som henvender sig til bestemte køn ved brug af mere kønsneutrale formuleringer.
- Gentænkning af ansættelsesprocesser, fx ved tydeligere italesættelse af den faglighed og kompetenceprofil jobbet kræver.
- Gøre adgangskrav bredere ift. at rumme forskellige baggrunde, profiler og kompetencer.

Se cases fra DSB, Forsvaret, Københavns Kommunes Vagt og Sikring

Ny markedsføring med rollemodeller

- Brug af sociale medier til at vise rollemodeller i form af minoritetskønnet i den pågældende rolle.

Se cases fra DSB, Politiet, Forsvaret, Region Midtjylland, Ancotrans

Samarbejde med uddannelsesinstitutioner

- Samarbejde med uddannelsesinstitutioner for at skabe fokus på større optag af minoritetskønnet. Fx via kampagner på sociale medier, deltagelse på uddannelses- og jobmesser med repræsentanter fra minoritetskønnet eller ved at tilbyde lærepladser til minoritetskønnet.

Se cases fra Magnus Thomsens Efterfølgere, Politiet, Ancotrans

Uhensigtsmæssig arbejdskultur og rammer

Arbejdskulturer og rammer, som ikke imødekommer nye medarbejdere med andre baggrunde

**Tilpasning af faciliteter og praktiske forhold**

- Særligt de steder, hvor kvinder udgør minoritetskønnet, har man flere steder haft fokus på at tilpasse faciliteter og praktiske forhold, så de passer til kvinder, fx:
 - Omklædningsrum til kvinder.
 - Automater med hygiejneartikler.
 - Arbejdstøj tilpasset forskellige kropstyper, herunder også gravide.

Se cases fra Kemp & Lauritzen, Magnus Thomsens Efterfølgere, Forsvaret, Ancotrans

Indsatser målrettet krænkende adfærd og sprogbrug

- Særligt de steder, hvor kvinder udgør minoritetskønnet, har mange fokus på at ændre sprogbrug og adfærd, så det ikke opleves krænkende. Dette fx via tiltag som:
 - Udarbejdelse af regelsæt som alle ansatte undervises i.
 - Information om rettigheder hvis man udsættes for krænkede adfærd.
 - Fokuseret indsats mod at ændre tone ("skurvognshumor") og sprogbrug som fx ord som "hønsegårdsstemning" eller lign.
 - Sikre at ledere er repræsenteret til sociale arrangementer for forhindre upassende adfærd.

Se cases fra Kemp & Lauritzen, Magnus Thomsens Efterfølgere, Forsvaret

Fastholdelse af minoritetskønnet

Svært at fastholde medarbejdere på arbejdspladsen af det køn, som i mindre grad er repræsenteret på arbejdspladsen

**Træning af ledere og tillidsrepræsentanter**

- Uddannelse af ledere i biatræning (træning i at øge bevidsthed om fordomme), inklusion og psykologisk tryghed.
- Tillidsrepræsentanter fra minoritetskønnet på arbejdspladsen.

Se cases fra DSB, DFDS, Københavns Kommunes Vagt og Sikring, Politiet

Etablering af mentorprogrammer og netværk

- Oprettelse af netværk for kvindelige ledere og medarbejdere.
- Etablering af mentorprogrammer, med formålet at pege på kvindelige talenter og tildele dem en mentor, som kan hjælpe dem frem på arbejdspladsen.

Se cases fra DFDS, DSB, Ancotrans, Politiet

Ansættelse af minoritetskønnet i hold

- Rekruttering af kvinder i hold har flere steder vist sig at have positiv indflydelse på trivsel og fastholdelse.

Se cases fra DFDS, DSB

Diversitet som fokus ift. bonus og løn

- Diversitetsmålsætninger som har indflydelse på lederes bonusordninger.
- Lønreguleringer, hvor ledere skal forholde sig til om eventuelle lønforskelle, kan skyldes køn.

Se cases fra DFDS, DSB

Forestillinger og fordomme

Snævre og fastlåste fordomme og forestillinger om hvad faget kræver og hvem, der arbejder med faget

**Ny markedsføring af opgaveløsningen i faget**

- Ændring af forestillinger og fordomme om et givent fag.
- Brug af sociale medier til at vise og dele gode historier om de opgaver ansatte i faget løser.

Se cases fra DSB, Politiet, Forsvaret, Region Midtjylland, Ancotrans

Synliggøre den konkrete faglighed jobbet kræver

- Særligt inden for omsorgsfagene kan det være et problem, at de konkrete kompetencer det kræver at udføre jobbet, ikke er særligt udtalte.
- I både intern og ekstern kommunikation lægges stor vægt på at fremme professionelt fokus og anerkendelse af faget, samt vigtigheden og alsidigheden i opgaverne
- I ansættelsessamtaler og løbende uddannelse er der fokus på den faglige kompetenceprofil.

Se cases fra Forsvaret, Ancotrans, Hjemmeplejen Alderslyst Vest

Mangel på faglig stolthed og karrieremuligheder

Mangel på faglig stolthed indenfor fagene på grund af fordomme eller antagelser omkring faget, som ikke bunder i reelt indblik



Skabe fokus på faglighed og karrieremuligheder

- Lægge vægt på at anerkende og fremme fagligheden fra det første møde med arbejdspladsen. I ansættelsesprocessen kommunikerer det klart, at det forventes, at medarbejderne anvender deres faglige kompetencer aktivt.
- Skabe en mere tydelig fortælling om de karrieremuligheder, som faget rummer.
- Anvende "før"-samtaler til at udforske kandidaternes interesse og engagement i arbejdspladsens arbejdsmetoder. Tydelighed og præcision i forventningerne til medarbejderne prioriteres højt.

Se cases fra Hjemmeplejen Alderslyst Vest, Region Midtjylland, Børnehusene Kokkedal

Invitere ind og åbne op med henblik på at skabe indblik, viden og interesse

- Åbne op for praktikforløb og andet samarbejde med elever i folkeskoler og gymnasier.
- "Åbent hus"-arrangementer for unge, der skal vælge uddannelse.

Se case fra Region Midtjylland

Manglende kvalitet i opgavevaretagelsen

En oplevelse af, at en bredere og mere divers medarbejdersammensætning vil give bedre kvalitet i opgavevaretagelsen



Et nyt blik på egen praksis

- En af arbejdspladserne i undersøgelsen har haft særlig fokus på at forstå og lære om egen praksis i relation til diversitet med henblik på at ændre på uhensigtsmæssig adfærd via:
 - Analyser af nuværende praksis og oplæg via inddragelse af eksperter.
 - Udførelse af eksperimenter for at teste arbejdspraksisser og reflektere over egne normer og blinde pletter, samt åbne for kollegial dialog om normer.

Se case fra Børnehusene Kokkedal

En divers medarbejdergruppe kan levere bedre kvalitet til en bredere gruppe af borgere

- Et fokus på tværfaglighed og diversitet på arbejdspladsen har ført til en forbedring i kvaliteten af borgerforløbene.
- Erkendelse af, at borgere er forskellige, og der derfor er brug for forskelligartede kompetencer for at løse opgaverne bedst muligt, hvilket arbejdet med diversitet bidrager direkte til.

Se cases fra Børnehusene Kokkedal, Politiet, Hjemmeplejen Alderslyst Vest

Manglende viden og blik for vigtigheden af diversitet på arbejdspladsen

Manglende forståelse for vigtigheden af indsatser blandt arbejdspladsernes øvrige ansatte og ledere



Uddannelse af medarbejdere

- Gennemførelse af træning og inklusionsworkshops, hvor medarbejdere og ledere uddannes i diversitet og inklusion, psykologisk tryghed og tilegner sig konkrete redskaber til, hvordan man kan være en inkluderende leder og kollega.
- Ændring af de kriterier der beskrives, for hvad det vil sige at være en god leder. Når der udpeges ledere, lægges der større vægt på fx emotionel intelligens og læringsagilitet end fx handlekraft.

Se cases fra Politiet, Kemp & Lauritzen, Carls Ras

Intern kommunikation omkring formålet

- Kommunike til de ansatte, hvorfor der er behov for at implementere tiltag for at øge diversiteten, herunder de økonomiske og trivselsmæssige gevinster, samt at tydeliggøre, at tiltagene ikke nødvendigvis bunder i, at der er noget galt på arbejdspladsen.

Se cases Carl Ras, Ancotrans

Samarbejde med vidensinstitutioner

- Etablering af samarbejde med forskningsinstitutioner.
- Igangsættelse af et forskningsprojekt, der skal undersøge diversitet og inklusion på arbejdspladsen, bl.a. gennem en inklusionsmåling.

Se cases fra Kemp & Lauritzen, Børnehusene Kokkedal

Langsigtet fokus og forankring

Arbejde med kønsdiversitet kræver tid og tålmodighed. Det er en løbende læringsproces – der er ingen hurtige løsninger



Diversitet indarbejdes i arbejdspladsens strategi

- Formulering af en strategi for diversitet og inklusion, med et tydeligt fokus og konkrete tiltag, som skal udrulles på arbejdspladsen. Det kan både være tiltag, som skal igangsættes fra centralt hold, og tiltag, som de enkelte afdelinger selv skal udvikle og forankre lokalt.

Se cases fra Forsvaret, Børnehusene Kokkedal

Løbende måling og opfølgning sikrer fokus og forankring

- Iværksættelse af undersøgelser, hvor medarbejdere spørges ind til deres opfattelse af inklusion på arbejdspladsen.

Se case fra Carl Ras

Etablering af nye interne strukturer og retningslinjer

- Oprettelse af diversitetsråd, som består af frivillige medlemmer, som kommer med input til hvordan inklusion sikres i både sociale arrangementer og i hverdagen.
- Ændring af personalehåndbogen med fokus på en inkluderende kultur.
- Etablering af en whistleblowerordning samt retningslinjer for håndtering af chikane.

Se cases fra Forsvaret, Kemp & Lauritzen, Carl Ras

Cases

Præsentation af cases

Der er undersøgt arbejdspladser inden for fire overordnede sektorer

SUNDHED OG OMSORG

Hjemmeplejen Alderslyst Vest i Silkeborg Kommune

Hjemmepleje, som tilbyder praktisk hjælp og pleje i borgernes eget hjem. Har 111 ansatte og ca. 200 borgere tilknyttet.

En hjemmepleje med et ønske om at ændre fagets omdømme i samfundet og sætte fokus på faglig stolthed i opgaveløsningen.

Region Midtjylland

Region Midtjylland har ansvar for sundhedsvæsenet, psykiatrien, regional udvikling og drift af en række specialiserede sociale institutioner og har ca. 30.000 ansatte.

Region Midtjyllands arbejde med at tiltrække flere mænd til sygeplejefaget omfatter både initiativer på et nationalt strategisk plan og lokale tiltag i samarbejde med relevante uddannelsesinstitutioner.

Børnehusene Kokkedal i Fredensborg Kommune

En områdeinstitution med 6 vuggestuer og børnehaver og i alt 378 børn.

Børnehusenes arbejde med mangfoldighed handler både om diversitet i medarbejder-, børne- og forældregruppen og også om diversitet som et fagligt perspektiv på den pædagogiske praksis.



TRANSPORT OG LOGISTIK

DSB

DSB er det største skandinaviske togoperatørselskab og er ansvarlig for passagertogdrift på de fleste danske jernbaner, herunder S-tog-systemet. DSB beskæftiger ca. 6.700 ansatte.

DSB har bl.a. gennemført en omfattende omstrukturering af S-baneføreruddannelsen, som har muliggjort, at de nu kan appellere til en bredere og mere divers målgruppe.

DFDS

DFDS er et dansk selskab, der driver rederi og logistikvirksomhed i Europa. DFDS' rutenetværk er et af de største i Europa og har ca. 14.000 ansatte.

DFDS har et gennemgående diversitetsfokus i alle organisationens lag med forskelligartede indsatser målrettet både kontoransatte og ansatte på skibe, terminaler, lastbiler og lagerfaciliteter.

Ancotrans

En familieejet containertransportvirksomhed, der tilbyder transport af containere via vej med ca. 450 ansatte.

Ancotrans har særligt fokus på at rekruttere flere kvindelige chauffører. De arbejder målrettet med flere indsatser som fx markedsføring, netværk, rollemodeller, rammer og fysiske forhold samt samarbejde med uddannelsesinstitutioner.



FORSVAR, POLITI OG VAGTSERVICE

Forsvaret

Forsvaret omfatter Hæren, Søværnet og Flyvevåbnet og beskæftiger ca. 22.000 fastansatte.

Forsvaret er på en mission for at ændre både interne og eksterne forestillinger om, hvordan en ansat i Forsvaret ser ud.

Politiet

Politiet i Danmark består af Rigspolitiet og 12 politikredse. Rigspolitiet er den overordnede styrelse i forhold til de 12 kredse. I alt beskæftiger politiet ca. 17.000 medarbejdere.

Politiets store grad af rekruttering fra interne rækker gør, at deres mål om at få flere kvinder i alle organisationens lag i høj grad afhænger af optaget af kvinder på Politiskolen.

Københavns Kommunes Vagt og Sikring

Københavns Kommunes Vagt og Sikring er en afdeling i kommunen, der er ansvarlig for sikkerheden i og tilsynet med Københavns Kommune. Vagt og Sikring beskæftiger ca. 80 vagter.

Vagt og Sikring har måtte gentænke, hvilke kompetenceprofiler de har brug for, for at kunne løfte deres mangeartede opgaver.



BYGGERI OG TEKNIK

Carl Ras

Carl Ras er en dansk grossistvirksomhed inden for værktøj og beslag. Virksomheden har over 400 ansatte.

Carl Ras er i gang med en struktureret indsats for at styrke rekruttering og fastholdelse af kvindelige medarbejdere i en branche, som traditionelt set har været meget mandsdomineret.

Magnus Thomsens Efterfølgere (MTE)

Et tømrerfirma i Aalborg med ca. 60 ansatte.

MTE har diversitet og inklusion som en kerneværdi, og vil vise omverdenen, at kvinder også hører til i tømrerfaget.

Kemp & Lauritzen

Dansk installationsvirksomhed der tilbyder tekniske løsninger og services inden for el, VVS og ventilation med ca. 3.000 ansatte.

Kemp & Lauritzen er gået akademisk til problemstillingen og undersøger diversitet og inklusion på arbejdspladsen i et forskningsprojekt, der gennemføres i samarbejde med forskere fra CBS.



Cases fra sundheds- og omsorgssektoren



En gennemgående udfordring i branchen er fagenes omdømme. Der arbejdes på tværs af arbejdspladser og fag for at komme denne udfordring til livs, så der er større fokus på faglighed, karriemuligheder og engagement i faget.

Hjemmeplejen Alderslyst Vest i Silkeborg Kommune

- en forbedring af fagets omdømme, hvor faglighed og dedikation vægtes højt

MOTIVATION: Rekruttering af kvalificerede medarbejdere til SOSU-faget står som hovedmotivationen bag Hjemmeplejen Alderslyst Vests nye tiltag. En væsentlig udfordring ved rekruttering af nye medarbejdere er de vedvarende fordomme og misforståelser om faget. På trods af flere omfattende og veludførte kampagner kæmper Hjemmeplejen Alderslyst Vest – og resten af branchen – med SOSU-fagets omdømme. Det gælder også den offentlige opfattelse, der ofte præges af misforståede forestillinger om arbejdet inden for SOSU-området.

UDFORDRING



SOSU-området er udfordret af et fejlagtigt omdømme i offentligheden, der bærer præg af en misforstået opfattelse af faglighed og kønsdiversitet.

Det er udfordrende at rekruttere fagligt dygtige og dedikerede SOSU-medarbejdere, da en betydelig andel af ansøgerne har andre bagvedliggende motiver for at søge ledige stillinger, fx opfordringer fra jobcentre.

LØSNINGER



- Hjemmeplejen Alderslyst Vest arbejder for at fremme, at SOSU-faget bliver fagligt og professionelt anerkendt. Det gør de bl.a. ved:
 - Intensiv brug af sociale medier, hvor ledelsen aktivt deler fagets succeser og vigtighed. Materialet deler de på platforme som LinkedIn og Facebook.
 - Gode resultater bliver promoveret, især gennem LinkedIn, for at højne fagets anseelse.
- Karrieremuligheder i faget italesættes eksplicit.

- Hjemmeplejen Alderslyst Vest lægger stor vægt på at anerkende og fremme fagligheden i SOSU-faget allerede under det første ansættelsesmøde.
 - I ansættelsesprocessen gør de meget ud af at kommunikere tydeligt, at det forventes, at medarbejderne anvender deres faglige kompetencer aktivt i jobbet.
 - Der afholdes "før"-samtaler. Samtalerne bruges til at udforske kandidaternes interesse og engagement i arbejdspladsens arbejdsmetoder. Ved manglende interesse fravælges kandidaten, da tydelighed og præcision i forventningerne til de ansatte prioriteres højt.

MÅLSÆTNINGER OG EFFEKTER



- At omdefinere og forbedre fagets omdømme i offentligheden.
 - At tiltrække flere ansøgere gennem oplysning og korrektion af misopfattelser om SOSU-faget.
- Mandlige ansatte har reageret positivt på en tilgang til SOSU-faget, hvor faget anskues som et håndværk. Italesættelsen fremmer mange mænds engagement og interesse for stillinger hos Hjemmeplejen Alderslyst Vest.
 - Der er bemærket en forbedret kvalitet af borgerforløbene, hvilket afspejler sig i et bedre tværfagligt samarbejde. Det tyder på, at de tiltag, der er blevet taget i brug, har haft en positiv indflydelse på samarbejde og serviceniveau på tværs af faggrupper.
 - Der er kommet et stigende antal henvendelser fra potentielle nye medarbejdere, hvilket viser en øget interesse for at være en del af Hjemmeplejen Alderslyst Vest. Selvom det ikke med sikkerhed kan tilskrives de specifikke tiltag, er det blevet nemmere at rekruttere nyt personale.
 - Eleverne har udtrykt en lyst til at deltage i interne aktiviteter og uddannelsesforløb, hvilket tyder på en forbedret oplevelse og tilfredshed med inddragelse og undervisning.

DE VIGTIGSTE LÆRINGER



- Det kræver store overvejelser at udvikle og sprede de gode fortællinger og integrationsmetoder, som kan øge fagets anerkendelse og effektivitet.
- SOSU-faget kræver passion og engagement hos medarbejderne for at sikre høj kvalitet i pleje og service. En del personer ledes ind på SOSU-området via jobcentrene snarere end ud fra personlig interesse for faget. Det kan have betydning for den service der leveres og for arbejdsglæden.
- Det kræver store strukturelle ændringer at løse manglen på kvalificeret SOSU-personale. Der har været begrænset interesse for at forstå og ændre nuværende arbejdsmetoder, hvilket gør det svært at ændre arbejdskulturen. Det skyldes også, at mange medarbejdere har været i branchen mange år.



” Den tilgang, jeg prøver at prædike, er at tiltrække de bedste. Jeg er ligeglad med, om man er mand, kvinde, lys, mørk – man skal bare brænde for faget. Vi er ikke bare interesserede i at ansætte mænd, men mangfoldighed er altid godt.

” Man har ikke fået italesat, hvilke karrieremuligheder der er. Så man kan tro, at ”det er det”. I andre uddannelser ser man flere udviklingsmuligheder. Det betyder, at ambitiøse folk ser derhen.

- øget mangfoldighed kan føre til bedre arbejdspladser og mere kvalitet for borgerne

MOTIVATION: Sundhedsfagene har traditionelt set haft en meget stor andel af kvinder, og dette er stadig gældende i dag. Region Midtjyllands motivation for at ændre denne tendens handler dels om at kunne forebygge fremtidige rekrutteringsudfordringer og dels om, at diversitet også kan påvirke kvaliteten i ydelserne til borgerne samt medarbejdernes oplevelse af arbejdspladsen i en positiv retning.

UDFORDRING



En samfundsmæssig opfattelse af, at kvinder er bedre end mænd til at varetage de omsorgsopgaver, som faget rummer.

Der er ikke nok unge, som anser faget som attraktivt at søge ind i, grundet fortællingen om løn- og arbejdsvilkår.



LØSNINGER



- Fokus på at skabe mere kønsneutrale beskrivelser af uddannelserne på hjemmesider, der guider til uddannelsesvalg. Sammen med relevante uddannelsesinstitutioner arbejdes der for, at minoritetskønnet udgør mindst 10 procent i alle faggrupper.
- Iværksættelse af en employer branding strategi, som bl.a. indebærer:
 - Udarbejdelse af kommunikationsmateriale og videokampanjer, som viser en overrepræsentation af mænd i faget.
 - Overrepræsentation af mænd når der stilles op på rekrutteringsmesser.

- Der arbejdes på at skabe en mere tydelig fortælling om karrieremuligheder.
- Der er iværksat en række initiativer, som skal skabe viden og interesse for arbejdspladserne blandt unge:
 - Praktikforløb for elever fra folkeskoler og gymnasier.
 - "Åbent hus"-arrangementer for unge, der står overfor uddannelsesvalg.

MÅLSÆTNINGER OG EFFEKTER



- At de forskellige faggrupper, som er ansat i regionen, alle har mindst 10% af det underrepræsenterede køn.
- Det går langsomt den rigtige vej ift. kønsbalancen. Der er dog stadig inden for visse faggrupper en meget skæv kønsbalance.
- Nogle oplever en bedre tone og kultur på arbejdspladser med øget kønsdiversitet. Fx at det kan være nogle andre samtaleemner, der fylder i personalerummet.
- Jo flere mænd, der kommer til, jo nemmere er det at holde på de mænd, der er.
- Den øgede kønsdiversitet giver bedre mulighed for at imødekomme borgernes ønsker – nogle patienter efterspørger specifikt mandlige sygeplejersker.

DE VIGTIGSTE LÆRINGER



- Opfattelsen af faget skal ændres på samfundsniveau for, at man kan lykkes med at tiltrække flere mænd. Titlen "sygeplejerske" er i sig selv kønnet. Dette kan være en barriere, som gør, at fx forældre, studievejledere mv. ser bort fra faget, når de rådgiver mænd om karriereveje.
- Der er en bestemt opfattelse af lønvilkår og karrieremuligheder i faget, som ikke nødvendigvis afspejler virkeligheden, men som kan virke afskrækkende på mænd.
- For at sikre fastholdelse af de mænd, som søger ind, er der behov for at få flere mænd ind på samme tid. Dem, som kommer ind som eneste mand på et uddannelseshold eller på en afdeling, kan have sværere ved at trives.



”

Det ville være godt for arbejdspladsen, hvis der var nogle flere mænd. Jeg oplever selv, at det giver en anden dynamik, kultur og trivsel.

”

Opfattelsen af fag og køn fylder meget. Der er nogle, der stadig har en opfattelse af, at kvinder er bedre til at yde omsorg end mænd. Det er en barriere for at få flere mænd ind i faget.

Børnehusene Kokkedal i Fredensborg Kommune

- en attraktiv og mangfoldig arbejdsplads drevet af nysgerrighed

MOTIVATION: I 2013 blev initiativet til at fremme kønsdiversitet hos Børnehusene Kokkedal startet som en del af et udviklingsprojekt, der modtog finansiering fra Ligestillingsministeriet. Målet var ikke kun at tiltrække flere mænd for at opnå en ligelig fordeling mellem kønnene, men især at skabe et miljø, der er attraktivt for alle potentielle medarbejdere inden for dagtilbudsområdet. Initiativet blev taget godt imod fra både ansatte og aktører uden for arbejdspladsen, og har bidraget til at skabe en mere inkluderende og mangfoldig arbejdskultur og praksis.

UDFORDRING



Som arbejdsplads har Børnehusene oplevet, at der er en snæver forestilling om, hvordan en mandlig pædagog ser ud og opfører sig. For at kunne tiltrække flere mænd til arbejdspladsen skal der være plads til, at man kan være mand på flere måder i et dagtilbud.

I sin pædagogiske praksis har Børnehusene fået øje for, at børn forskelsbehandles på baggrund af deres køn. Der skal skabes mere plads til forskellighed i den pædagogiske praksis, og det skal i høj grad drives af de enkelte dagtilbud, da det ikke er et emne, der fremhæves i den styrkede pædagogiske læreplan eller i det hele taget findes meget materiale omkring.

LØSNINGER



- Der skrives eksplicit i jobopslag, at der arbejdes på at øge diversitet i den pædagogiske praksis. Håbet er, at dette vil tiltrække de rette ansøgere, som også har lyst til at være en del af en sådan arbejdsplads.
- Der videndes med andre institutioner om gode oplevelser og tiltag for at øge diversitet.
- I dagtilbuddets organisering er der fokus på at undgå bestemte stereotyper for, hvem der står for hvilke typer af aktiviteter. Fx at det ikke nødvendigvis er de mandlige pædagoger, der skal spille fodbold, og de kvindelige medarbejdere, der står for stillesiddende lege.

- Ledergruppen er blevet efteruddannet i diversitet i pædagogisk praksis gennem oplæg, drøftelser og eksperimenter i praksis.
 - På ledermøder bliver dilemmaer og refleksioner delt, så de kan drøftes, og alle kan lære af dem.
- Der er blevet lavet undersøgelser af, hvordan børn forskelsbehandles på baggrund af køn. Fx har man observeret, at piger i højere grad blev opfordret til selvhjulpethed end drenge.
- Der bliver fastholdt et vedvarende fokus på tiltagene, ved fx at søge projektmidler, bruge lederdage på at være med i forskningsprojekter og at få oplægsholdere ud, som er eksperter på området, fx professor Mie Plotnikof.

MÅLSÆTNINGER OG EFFEKTER



- At skabe en arbejdskultur på dagtilbudsområdet, hvor det er attraktivt at arbejde.
- At etablere en atmosfære, hvor ansatte føler sig trygge ved at udtrykke deres nysgerrighed og udforske forskellige perspektiver.
- At gøre det til en rutine at dele både undren og positive erfaringer.
- At blive ved med at arbejde med et reflekteret kønsperspektiv, både ift. de ansatte og ift. den pædagogiske praksis.

- Initiativet har medført bedre rekruttering og fastholdelse af medarbejdere. Nye ansøgere søger aktivt til børnehusene på grund af arbejdskulturen, og tidligere medarbejdere vender tilbage på grund af savnet af en arbejdsplads med fokus på diversitet, høj faglig kvalitet og plads til alle.
- Fokuset på diversitet giver fordele for børnenes trivsel, udvikling og læring, da de får flere deltagelsesmuligheder og bliver en del af et mangfoldigt fællesskab.
- Medarbejdere, der identificerer sig med et andet køn end det, de er født som, herunder non-binære personer, oplever forøget trivsel på arbejdspladsen. Det har medført flere refleksioner om diversitet og en generel styrket faglighed.
- Trivselsmålinger viser, at Børnehusene Kokkedal ligger højt i kommunen. Den positive stigning i medarbejdertrivsel var for arbejdspladsen uventet, men positiv.

DE VIGTIGSTE LÆRINGER



- Arbejdet med diversitet er ikke inkluderet i den nationale styrkede pædagogiske læreplan, hvilket gør det mere krævende at skabe en praksis, hvor man overvejer kønsnormer i det pædagogiske arbejde.
- Det er vanskeligt at arbejde med ikke-traditionelle forståelser af køn – det kræver en stor vilje.
- Der er inden udviklingsforløbet påvist forskelle i opgavefordelingen mellem kvindelige og mandlige medarbejdere. Der observeres løbende utilsigtet forskelsbehandling af børnene, som kræver fortløbende opmærksomhed.
- I starten var det ikke alle, der følte sig trygge ved at udfordre de typiske kønsnormer. Det tager tid og kræver trygge refleksionsrum og faglig ledelse tæt på praksis at implementere kulturen.



”

Hvis man gerne vil tiltrække flere mænd, så skal man åbne op for, at man kan være mand på flere måder i et dagtilbud. På den lange bane vil det åbne op for, at der er flere, der gerne vil være pædagog i fremtiden.

”

Der er gevinster ift. sundhedsvaner, ligestilling, flere trives og bedre præstation, hvis de får mulighed for at udfolde sig som dem, de gerne vil være. Vi har medarbejdere, der kommer tilbage, fordi man får lov til at være den, man er.

Cases fra transport- og logistiksektoren



En gennemgående udfordring hos disse arbejdspladser er at få hele arbejdspladsen med ombord på vigtigheden af agendaen. Der er fokus på at kommunikere vigtigheden af indsatsen til de ansatte, så arbejdspladsen løfter opgaven sammen. Dette medfører bedre trivsel og fastholdelse af minoritetskønnet.



- formålet *Plads til alle på rejsen mod det bæredygtige* skal gælde både for kunder og for arbejdspladsen

MOTIVATION: DSBs arbejde med kønsdiversitet bunder i et generelt ønske om mere mangfoldighed på arbejdspladsen. Denne interesse er drevet af både et eksternt og et internt ønske. Eksternt ønsker DSB, at deres medarbejdersammensætning afspejler den danske befolkning, så passagererne kan genkende sig selv i de ansatte. Internt er der i DSB en forståelse af, at mangfoldige arbejdspladser fremmer et bedre arbejdsmiljø, trivsel og resultater. Derudover er det et strategisk mål, at større kønsdiversitet på længere sigt vil give bedre muligheder for at ansætte forskellige typer af mennesker og dermed finde de rette kompetencer. Diversitet bliver prioriteret på tværs af hele DSB, men med et særligt stort fokus på at sikre kønsdiversitet blandt de driftsvendte roller, herunder bl.a. S-baneførere, lokomotivførere og klargøringspersonale.

UDFORDRING



Udfordringer med at rekruttere og fastholde kvindelige medarbejdere i DSB på tværs af ledelse og medarbejdere.

En begrænset andel af kvindelige ansøgere til S-baneføreruddannelsen, hvilket resulterer i færre kvindelige S-bane- og lokomotivførere.



LØSNINGER



- DSB har igangsat en større employer branding indsats:
 - Indsatsen har særligt fokuseret på at vise kvindelige medarbejdere i eksternt materialet, fx branding-videoer.
 - Der har været fokus på at reklamere på platforme som fx Instagram og TikTok, hvor en bredere målgruppe kan nås.
- DSB har igangsat initiativer for at styrke fastholdelsen af kvinder i organisationen, herunder at:
 - Ledere i organisationen har været på bias- og inklusionstræning, og der har generelt været et øget fokus på at sikre inklusion og psykologisk tryghed hos medarbejderne.
 - Oprettelse af et netværk for kvinder med lederambitioner.
 - Et særskilt fokus på at sikre ligeløn i organisationen.

- Der er lavet en række ændringer i S-baneføreruddannelsen for at mindske barrierer og gøre uddannelsen tilgængelig for en bredere gruppe af mulige ansøgere:
 - Længden af uddannelsen er forkortet, så den tager 11 uger i stedet for 11 måneder. Dette har kunnet lade sig gøre på grund af nye teknologier og øget automatisering, som gør, at det kræver færre tekniske kompetencer at køre S-tog. Samtidig er ansøgningskravene blevet lempet, så personer uden håndværksbaggrund, fx fra service- og omsorgsfag, kan ansøge. Der er lavet fokuseret markedsføringen af uddannelsen og mulighederne for at skifte karrierevej.
 - Ansøgningsprocessen er forenklet ved at fjerne kravet om bl.a. motiveret ansøgning, baseret på en analyse af, hvorfor kvinder falder fra under rekrutteringsprocessen.

MÅLSÆTNINGER OG EFFEKTER



- Alle afdelinger skal have mindst 40% kvindelige ansatte. Det gælder både på medarbejderniveau og lederniveau.
- På den nye S-baneføreruddannelse er målet, at der i gennemsnit skal optages 60% kvinder. Dette ambitiøse mål er sat for at vende den meget store ubalance i køn, der tidligere har været blandt lokomotivførere.

- Andelen af kvindelige ledere er steget fra 30% i 2021 til 36% i 2024.
- Trivselsmålinger viser, at trivslen er forbedret blandt S-baneførerne. Det skyldes formentlig både tiltag rettet mod at sikre en bedre kønsbalance og andre trivselsfremmende tiltag. Det har medført, at der i DSB generelt opleves en mere inkluderende opførsel og bedre kollegaskab end før.
- Det har skabt stolthed i organisationen, at man har oplevet succes med tiltagene. Det motiverer de ansatte til at fortsætte arbejdet med problemstillingen.
- På S-baneføreruddannelsen rekrutteres kvinder nu i hold, hvilket har haft en positiv indflydelse på deres fastholdelse, da de tager uddannelsen med andre kvinder.

DE VIGTIGSTE LÆRINGER



- Det har krævet en klar intern kommunikation i DSB, for at formidle at målet med tiltagene er at inkludere flere kvinder i organisationen, ikke at ekskludere mændene. I starten blev formålet misforstået som, at flere kvinder ville medføre mindre plads til mændene, hvilket skabte skepsis blandt især de mandlige ansatte.
- Det har krævet en ekstra indsats at skabe bevidsthed om tonen på særligt ventestederne, der før var præget af en udtalt "værkstedshumor". DSB er kommet et stykke ad vejen i at ændre tonen, men det er et arbejde, der fortsat er fokus på.
- DSBs egne erfaringer har vist, at det er afgørende at fastholde fokus på de udfordringer, der skal løses. Det tager tid, før nye tiltag kan fungere selvstændigt og med en vis effekt. Dette er noget, der også fortsat arbejdes med i DSB.



”

Da vi startede, var der nogle mænd, der så det som et nulsumsspil – at ønsket om, at flere kvinder skal ind i organisationen betyder, at mændene skal skubbes ud. Det er ikke det, der er hensigten. Det har været en udfordring at få kommunikeret formålet for indsatserne på den rigtige måde.

”

Jeg har oplevet, at små piger der ser, at det er mig der skal køre toget, har sagt til deres mor: "Se, det er en kvinde, der kører toget". Det er fedt at være med til at ændre den forestilling, folk har, om hvem der kan køre tog.

- forskellighed gør os i stand til bedre at navigere i den verden, vi arbejder i

MOTIVATION: DFDS tror på, at øget diversitet medfører, at de kan træffe bedre beslutninger som virksomhed – og derigennem også øge deres performance. Derudover ser de vigtigheden i at kunne rekruttere fra hele arbejdsmarkedet for at tiltrække de største talenter. Dette kræver, ifølge DFDS, at kvinder og andre minoriteter i branchen også ser DFDS som en attraktiv arbejdsplads.

UDFORDRING



Kvinder søger i begrænset omfang stillinger inden for kontorarbejde hos DFDS. Der opleves særligt mangel på kvindelige ledere, og mangel på kvinder i specifikke divisioner af virksomheden, fx inden for logistik, teknologi og innovation.

Kvinder søger i begrænset omfang stillinger inden for non-office arbejde i organisationen, herunder stillinger på skibe og i terminaler.

LØSNINGER



- DFDS har igangsatt en række tiltag for at sikre, at diversitetsmål er indlejret i virksomhedens processer og strukturer. Eksempler på disse tiltag er:
 - Fastsættelse af ESG-målsætninger (målsætninger, der vedrører miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige aspekter). Disse målsætninger omfatter nu også diversitetsmål, som sammen med andre aspekter har indflydelse på bonusordninger.
 - I forbindelse med lønreguleringer har ledere mulighed for at gøre opmærksom på, om eventuelle lønforskelle blandt deres medarbejdere kan skyldes deres køn.
 - På tværs af DFDS, er der igangsatt mentorprogrammer, som skal identificere kvindelige talenter og tilbyde dem en mentor. Mentorernes rolle er at hjælpe de kvindelige talenter frem i virksomheden.

- DFDS har igangsatt talentprogrammer i Tyrkiet og Marokko for at øge diversiteten blandt non-office arbejdere ved at ansætte hold af kvindelige kadetter til deres skibe.
 - Talentprogrammet er initieret i samarbejde med lokale uddannelsesinstitutioner.
 - Talentprogrammet har haft stor succes og forventes at blive udrullet på flere områder. Succesen kan i høj grad tilskrives den store fastholdelseseffekt, der er ved, at kvinder kommer på hold med andre kvinder, samt den aktive indsats for at sikre kvindernes trivsel.

MÅLSÆTNINGER
OG EFFEKTER

- DFDS har sat både kvantitative og kvalitative målsætninger for deres arbejde med kønsdiversitet, fx at:
 - 30% af alle ansatte i DFDS skal være kvinder.
 - 40% af lederne på kontorerne skal være kvinder.
 - 20% af besætningsmedlemmerne på skibene skal være kvinder.
- I DFDS' årlige engagement-undersøgelse er der spørgsmål om diversitet og inklusion, som der også er sat målsætninger for.

- Andelen af kvinder i DFDS er langsomt stigende.
- Særligt talentprogrammene for kvindelige kadetter i Tyrkiet og Marokko har haft stor effekt ift. rekruttering og fastholdelse af kvinder om bord på skibene.
- DFDS' årlige engagement-undersøgelse viser en stigning i scorer for engagement i målinger af samt bevidsthed om diversitet og inklusion.
- Der er i DFDS en generel opfattelse af at være en attraktiv arbejdsplads for både nyuddannede og erfarne. Denne oplevelse kan ikke direkte tilskrives tiltagene henvendt kønsdiversitet, men der formodes at være en sammenhæng.

DE VIGTIGSTE
LÆRINGER

- Bevidsthed omkring den skepsis, der fortsat findes blandt et fåtal af særligt mandlige medarbejdere, der oplever, at fokus på at fremme kvinder i ledelse kan mindske deres egne chancer for en lederstilling.
 - Bekymringen er oftest udtalt blandt medarbejderne. Dette understreger, at trods de mange tiltag, er det ikke alle, der er overbeviste om vigtigheden af diversitetsindsatsen.
- Det har været en løbende læringsproces, hvordan man hensigtsmæssigt kommunikerer diversitetsarbejdet internt i DFDS. Her har det særligt været svært at balancere tydelige mål og ambitioner for arbejdet uden at afskrække mandlige talenter. Kommunikationsstrategien i DFDS har været at italesætte de objektive kriterier for ansættelse af medarbejdere og forfremmelse.



”

Vi har fokus på kønsdiversitet, men det vi i sidste ende ønsker, er en inkluderende kultur. Det er ikke nok bare at ansætte kvinder, der skal også gøres noget ved kulturen.

”

Den primære barriere er den skjulte modstand, der er i forhold til at acceptere vigtigheden af, at vi gør noget.

- vil have kvinder til at interessere sig for at køre lastbil

MOTIVATION: Ancotrans har kastet sig over opgaven med at skabe bedre kønsbalance på arbejdspladsen, dels fordi de har en klar overbevisning om, at diversitet er godt for bundlinjen og dels for den generelle trivsel på arbejdspladsen. Yderligere står de over for et rekrutteringsproblem og oplever, at alt for få kvinder interesserer sig for at køre lastbil. Dermed går de potentielt glip af halvdelen af arbejdsstyrken.

UDFORDRING



Virksomheden står overfor et rekrutteringsproblem – det er svært at finde dygtige chauffører, og det er helt afgørende for virksomheden at have en stabil tilgang af dygtige chauffører.

Meget få kvinder interesserer sig for at køre lastbil. Generelt i branchen er kun ca. 2% af dem, der kører godstransport, kvinder. Med så få kvinder, der søger, går de potentielt glip af ca. halvdelen af arbejdsstyrken.

LØSNINGER



Ancotrans har taget forskellige midler i brug for at skabe et bedre rekrutteringsgrundlag:

- De arbejder på at synliggøre kvindelige rollemodeller, der er chauffører ansat i virksomheden. Bl.a. via interview i Børsen og produktion af en film, hvor en kvindelig chauffør fortæller om en arbejdsdag.
- Kommunikation både internt og eksternt. Ekstern kommunikation, der viser, at kvinder sagtens kan køre lastbil. Mænd og kvinder vægtes lige i kommunikationen internt og eksternt, selvom der er færre kvinder.
- Virksomheden er synlige på skoler, der uddanner chauffører.

Ancotrans har ligeledes igangsat flere initiativer, der har til hensigt at fastholde kvinder og deres interesse i faget:

- De har produceret arbejdstøj, der er særligt lavet til kvinder.
- Der er etableret grupper, hvor kvinder taler med og hjælper hinanden.
- En mentorordning, hvor man som ny får en peer, man kan tale med.
- Grupper på fx Facebook, hvor kvinder kan tale mere sammen – det er et initiativ, der er startet blandt medarbejderne.

MÅLSÆTNINGER OG EFFEKTER



- Ancotrans vil gerne have 10% kvinder i førersædet i 2025.

- Lige nu er 6-7% af de ansatte kvinder, hvilket vil sige, at de med indsatsen i løbet af de sidste 3-4 år, har fået ca. 3-4%-point flere kvinder ansat.
- Det giver virksomheden en profil, der er anderledes end den gennemsnitlige transportvirksomhed. Det er positivt og kan have en positiv afsmitning i mange henseender, fx i forhold til rekruttering.
- Kønsspecifikt arbejdstøj og omklædningsforhold, samt anvendelse af rollemodeller har vist gode resultater.

DE VIGTIGSTE LÆRINGER



- Bagsiden er, at kvinder eksponeres meget, hvilket mandlige ansatte kan reagere på, da det ikke er repræsentativt for den reelle fordeling af køn i virksomheden. Det er vigtigt også at huske mændene undervejs i en forandringsproces, så det ikke bliver en ensporet indsats, men understøtter et sammenspil.
- Det har krævet en masse tid og fokus – det er både kommunikation, HR, ledere, der ansætter og opfølgning på målsætninger, samt indsamling af erfaringer fra andre landekontorer.
- Der er udvalgt en medarbejder, der har ansvaret for flåden, som har haft ansvaret for initiativet om flere kvindelige chauffører. Direktøren i virksomheden har deltaget i kvartalsvise statusmøder for at understrege vigtigheden af fokusområdet.



”

Jeg ved, det har haft en effekt på trivslen, det siger vores mandlige chauffører også – det er svært at måle, men man taler om det.

”

Bagsiden er, at jeg fokuserer meget på kvinderne – de mandlige kan godt tænke, at det jo ikke er repræsentativt.

Cases fra forsvar, politi og vagtservice



En gennemgående udfordring er omverdenens syn på, hvilke opgaver arbejdspladsen varetager, og hvem der kan løse dem. Derfor markedsfører arbejdspladserne sig på en måde, som sætter fokus på den store variation, der er i de opgaver, man som ansat på arbejdspladsen kan være med til at løse.



- diversitet skaber en bedre og mere attraktiv arbejdsplads

MOTIVATION: Forsvarets motivation for at arbejde med kønsdiversitet bunder i et ønske om at skabe en bedre arbejdsplads. Derudover ønsker de at imødekomme fremtidige rekrutteringsudfordringer. Dette kræver dels, at samfundets billede af, hvordan en ansat i Forsvaret ser ud, ændres, og dels at organisationen bliver moden til at tiltrække og fastholde en mere mangfoldig gruppe af medarbejdere.

UDFORDRING



De fysiske forhold og det psykiske arbejdsmiljø i Forsvaret har ikke i tilstrækkelig grad været tilpasset behovene blandt de kvindelige ansatte.

Der hersker en samfundsmæssig opfattelse af, at mænd er bedre til at varetage mange af de opgaver, som man løser som ansat i Forsvaret.

LØSNINGER



- Materiel- og Indkøbsstyrelsen har igangsat programmer, så indkøb af uniformsgenstande tilpasses forskellige kropstyper. Det omfatter bl.a. nye uniformsstørrelser og design af panserbeskyttelse, som er tilpasset kvindekroppe.
- Der er igangsat en fokuseret indsats mod krænkende adfærd inkl. et regelsæt, som de ansatte undervises i.
- Dette indeholder fx information om rettigheder, og hvor man kan søge hjælp, samt arbejdsretlige konsekvenser for dem, der udviser krænkende adfærd.

Forsvaret har i løbet af de seneste år igangsat en række tiltag for at fremme diversiteten i organisationen. Det omfatter bl.a.:

- Forsvaret har igangsat employer branding kampagner. Formålet med kampagnerne har været at vise alsidigheden og vigtigheden af de opgaver, som ansatte i Forsvaret løser.
- Gentænkning af ansættelsesprocesser, hvor man bl.a. gør brug af et værktøj, som tjekker jobannoncer igennem for ord, som i højere grad taltaler bestemte køn.
- Forsvaret arbejder fx på at ændre det maskuline sprog i jobannoncer, da dette kan virke ekskluderende og ikke tilgodeser alle kandidater.

MÅLSÆTNINGER OG EFFEKTER



- Forsvaret arbejder på at opfylde Ligestillingsministeriets mål for den offentlige sektor om at have en 40/60-fordeling mellem kønnene. Det er dog blevet vurderet af Forsvaret, at det indenfor den nærmeste fremtid ikke er realistisk at indfri.

- Der er i løbet af de senere år kommet en større andel kvinder i Forsvaret, men det er usikkert, hvorvidt det skyldes konkrete tiltag eller bare den generelle samfundsudvikling.
- Helt lavpraktisk er der kommet gode tilbagemeldinger ift. tilgængeligheden af arbejdsudstyr, som er tilpasset flere forskellige kropstyper.
 - Kvinder i Forsvaret har fx oplevet, at de får færre skader, når de benytter arbejdsudstyr, som er bedre tilpasset til deres krop.

DE VIGTIGSTE LÆRINGER



- I Forsvaret er den primære udfordring at imødekomme og modbevise den skepsis, der findes blandt en gruppe af de ansatte, som har været i Forsvaret i mange år.
 - Der er en oplevelse af, at denne gruppe af ansatte har svært ved at forstå, hvorfor kønsdiversitet i Forsvaret er vigtigt at arbejde med.
 - Hvis hele Forsvaret skal være med på tiltag, som har øget diversitet og inklusion som mål, stiller det derfor krav til den måde, tiltagene kommunikeres på i organisationen.



”

Diversitet er ikke noget, vi arbejder med for at afspejle en samfundstendens. Vi gør det, fordi vi mener, at den bedste arbejdsplads er en mangfoldig arbejdsplads.

”

Det handler om at ændre narrativet om os som arbejdsplads. Det tager tid.

- det danske politi skal afspejle den danske befolkning

MOTIVATION: Motivationen for Politiets arbejde med diversitet bunder i et ønske om, at det danske politi skal afspejle den danske befolkning. Erfaringer viser, at det er med til at skabe en bedre dialog med borgerne. Derudover er der i Politiet også et ønske om at få en bedre politistyrke, som har flere og bredere kompetencer. De typer af opgaver, som politiet varetager, er meget forskelligartede, og derfor er der brug for forskellige færdigheder blandt de ansatte for at løse opgaverne bedst muligt.

UDFORDRING



Der er et begrænset antal kvinder, der søger ind på Politiskolen og som bliver politibetjente.

Der er for få kvinder, der varetager lederstillinger i Politiet. Der mangler kvindelige rollemodeller i Politiet.



LØSNINGER



- Politiskolen har arbejdet med en målrettet employer branding-strategi. Her har de bl.a. vist kvinder og andre minoriteter i uniform i rekrutteringskampagner, som sendes ud til en bred målgruppe, fx på sociale medier.
- Der er sat fokus på de forskelligartede opgaver, som findes i politiet – at der er andre facetter af jobbet end at køre med "blå blink".
- Politiskolen deltager på jobmesser, hvor de stiller op med en overrepræsentation af kvindelige studerende og ansatte.
- Der er blevet lavet målgruppeanalyser for at undersøge, hvor der særligt kan findes grupper af potentielle fremtidige kvindelige politielever. Disse analyser er blevet benyttet til at tilpasse markedsføringen af Politiet, fx via besøg på specifikke uddannelser.

- Politiet rekrutterer ledere internt i organisationen. Derfor vil en større andel kvindelige ledere kræve:
 - Et større optag af kvinder på Politiskolen.
 - At organisationen bliver bedre til at opdage kvindelige ledertalenter, og at organisationen bliver mere åben over for kvindelige ledere.
- For at imødekomme dette, har man:
 - Igangsat biastræning for eksisterende ledere.
 - Gjort det nemmere for kvindelige ansatte at udvise interesse for ledelse.
 - Ændret kriterierne for, hvad det vil sige at være en god leder. Ved udvælgelse af ledere, lægges der større vægt på fx empati og evnen til at lære nyt end fx handlekraft.

MÅLSÆTNINGER OG EFFEKTER



- Der er ikke lavet konkrete mål for, hvor stor en andel af kvinder, man ønsker i Politiet. Målsætningen går udelukkende på at øge andelen af kvinder sammenlignet med den nuværende situation.
- På ledelsesdelen er målet, at andelen af kvindelige ledere skal være lige så stor som andelen af kvinder i politistyrken generelt. Ledergruppen skal afspejle og følge diversiteten i medarbejdergruppen.
- Ønsket om flere kvinder i lederstillinger bunder i et ønske om at få større diversitet i de kvaliteter, som politistyrken rummer. Det er derfor ikke et mål i sig selv at få flere kvindelige ledere, men i stedet at få ledere, som repræsenterer et bredere værdisæt, end der traditionelt set har været.

- Siden 2018 er andelen af kvinder på Politiskolen steget fra 24% til 31%. Det er uklart, om det skyldes diversitetstiltagene eller den generelle samfundsudvikling. Trivselsmålinger fra Politiskolen viser gode resultater.
- Andelen af kvinder i lederstillinger er stigende.
- Man har set en faldende interesse for lederstillinger blandt nogle kvinder i Politiet efter de igangsatte tiltag, da de frygter beskyldninger om favorisering af kvinder. Dette er dog ikke en generel tendens blandt alle kvinder i Politiet.

DE VIGTIGSTE LÆRINGER



- Der er brug for kvindelige rollemodeller i politiet. Der har traditionelt set været en opfattelse i samfundet af, at en politibetjent er en mand, og det er en barriere for at få kvinder til at søge ind på Politiskolen. Det er en udfordring at ændre den forudindtagede opfattelse mange har af en leder.
- I Politiet opleves der en skepsis ift. om fokus på at øge andelen af kvindelige ledere gør, at der slækkes på de kompetencer, der skal til for at være leder. Dette er blevet modbevist ved dygtigheden blandt de kvinder, der indtager lederstillinger i Politiet.
- Der er blandt nogle mænd en bekymring for, at deres muligheder for at blive ledere bliver påvirket negativt af ambitionen om flere kvinder i ledelse.



” Vi gør meget ud af at fortælle, at det ikke kun er at søge ind til action. Vi rekrutterer også den kommende forebyggelsesbetjent, den kommende leder, den kommende efterforsker. En barriere er at få folk til at forstå, at politijobbet har flere facetter end blå blink og action.

” Diversitet i politistyrken er vigtig for at kunne få en bedre opgavevaretagelse, en bedre dialog med borgerne. Dansk politi skal repræsentere den brede befolkning.

Københavns Kommunes Vagt og Sikring

- borgerne skal kunne spejle sig i den uniform, de møder

MOTIVATION: Motivationen for arbejdet med kønsdiversitet i Vagt og Sikring er todelt. For det første er der et ønske om at afspejle det samfund, vi lever i, og de borgere, man møder som vagt. Det er traditionelt set lykkedes godt ift. alder og etnicitet, men ikke ift. køn. For det andet ønsker Vagt og Sikring større kønsdiversitet, fordi en bedre kønsbalance formodes at gavne arbejdsfællesskabet i Vagt og Sikring positivt. Indsatsen for at tiltrække flere kvinder blev igangsat gennem Københavns Kommunes tværgående ligestillingskontor, som gav sparring, bl.a. til hvordan rekrutteringen af nye medarbejdere kunne gentænkes.

UDFORDRING



Rekruttering af vagter til Vagt og Sikring har fokuseret på en snæver gruppe af mulige profiler, som det oftest er mænd, der passer ind i. Det skyldes en ensformig forståelse af de kompetencer, der bliver anset som relevante hos en god vagt.

Der hersker en samfundsmæssig opfattelse af, at mænd er bedre til at varetage mange af de opgaver, som er en del af jobbet som vagt. Kombineret med begrænset fokus på de sociale rammer på arbejdspladsen, har det medført, at færre kvinder søger stillinger som vagt.

LØSNINGER



- I ansættelsesudvalget har de gennemgået og ændret forventningen til de kompetencer, der kendetegner en god vagt.
- Traditionelt set har det været en bestemt type af personer, som ansættelsesudvalget har ledt efter ved ansættelser – og det har været en profil, som mænd primært har passet ind i. Vagt og Sikring har arbejdet med, hvordan kompetencer fra andre faggrupper også kan bruges i jobbet som vagt, så en bredere gruppe af ansøgere kan komme i betragtning til ledige stillinger. Man har orienteret sig mod faggrupper som fx frisører, der er vant til at udøve service og være i dialog med borgere.

- Der er ændret i ordlyden i jobannoncerne, hvor bl.a. blødere værdier og kønsneutrale formuleringer i højere grad bliver fremhævet.
- Vagt og Sikring har også arbejdet med tiltag relateret til fastholdelse af kvindelige medarbejdere. Der er fx blevet:
 - Valgt en kvindelig tillidsrepræsentant.
 - Arbejdet med omgangstonen blandt de ansatte.
 - Italesat en nultolerance over for krænkende adfærd.
 - Stillet større krav til det sociale aspekt af arbejdspladsen.

MÅLSÆTNINGER OG EFFEKTER



- Der har ikke været sat et konkret mål for, hvor stor en andel af de ansatte, der i fremtiden skal udgøres af kvinder. Målsætningen er blot, at der skal være "så mange kvinder, at man ikke tænker over, at der er en skæv balance".

- Ændringen i ordlyden i jobannoncer har ført til en stor stigning i antallet af både mandlige og kvindelige ansøgere. Det har medført, at der er blevet rekrutteret flere kvinder. Før tiltagene var der én kvinde ansat, nu er der syv.
- Der stilles i dag større krav til det sociale aspekt af at arbejde hos Vagt og Sikring. Dette har skulle imødekommes for at sikre fastholdelse af de kvinder, der er blevet ansat.
- Der er skabt et stærkere sammenhold blandt de ansatte, hvilket også kan ses afspejlet positivt i trivselsundersøgelser. Der er blevet ansat kvinder, som deltager aktivt i det kollegiale fællesskab, hvilket har smittet af på den øvrige medarbejdergruppe. Det har også bidraget til, at de ansatte hjælper hinanden mere i svære arbejdsituationer.
- Medarbejdergruppen er pga. bredere kompetencer blevet bedre til at udføre de forskelligartede typer af opgaver i jobbet. Det har en positiv effekt på kontakten med borgerne.

DE VIGTIGSTE LÆRINGER



- Vagtbranchen er meget mandsdomineret. Det har derfor krævet en ændring i fortællingen af, hvad en vagt er, for at man lykkes med at tiltrække flere kvinder til faget.
- Ændringen i de profiler og kompetencer, Vagt og Sikring har søgt efter, har betydet, at der har været enkelte fejlrekrutteringer. Det har været en læringsproces at finde ud af hvilke kompetencer, der passer ind i rollen som vagt.
- For at sikre fastholdelse af de kvindelige ansatte har det været nødvendigt at ændre omgangstonen i vagtstuerne, så alle føler, at de kan passe ind.



”

Vi har i ansættelsesudvalget talt om, hvilke kompetencer fra andre brancher, der kan bruges i rollen som vagt, og hvordan vi bedst muligt kan sætte disse kompetencer i spil. Det har været den store katalysator ift. at tiltrække en mere mangfoldig pulje af ansøgere.

”

Vi skal ændre det mindset, der er omkring, hvad det vil sige at være vagt, og hvad man kan få ud af jobbet. Der er mange forskellige facetter af vores job, som ikke alle handler om håndjern og vrede borgere.

Cases fra bygge- og teknikbranchen



En gennemgående udfordring er, at rekrutteringsgrundlaget af kvinder er for småt til, at man som arbejdsplads alene med sine indsatser kan lykkes med at udbedre kønsbalancen. Arbejdspladserne stræber efter at skabe en kultur, hvor kvinder kan trives og føle sig inkluderet.

- en arbejdsplads hvor man kan udfordre og lære af hinanden

MOTIVATION: Motivationen bag Carl Ras' tiltag bunder dels i et ønske om at sikre lige muligheder for alle i virksomheden, og dels i et ønske om at øge virksomhedens mulighed for at tiltrække dygtige og mangfoldige medarbejdere. Tiltagene er baseret på undersøgelser, der viser, at det er gavnligt for virksomheder at have en bred og forskelligartet medarbejdersammensætning. Carl Ras ser et behov for at være en arbejdsplads, som rummer en bred sammensætning af ansatte med forskellige baggrunde og perspektiver, så man kan udfordre og lære af hinanden, og dermed udvikle sig som virksomhed.

UDFORDRING



Carl Ras har ikke oplevet store udfordringer med den manglende kønsdiversitet. I stedet anskuer virksomheden det som en forebyggende indsats for at fremstå som en moderne virksomhed og for at imødekomme mulige fremtidige udfordringer.

Det kan være svært at udfordre hinandens holdninger, da Carl Ras består af en relativt ens gruppe af ansatte, hvoraf flere har længere anciennitet. Det kan være en udfordring i forhold til nye perspektiver.

LØSNINGER



- Der er blevet ansat en medarbejder med ansvar for virksomhedens diversitetstiltag.
- Der er blevet igangsat undersøgelser, hvor både kvindelige og mandlige ansatte er blevet spurgt til deres opfattelse af inklusion på arbejdspladsen.
- Baseret på svarene fra disse undersøgelser, har Carl Ras oprettet tre arbejdsgrupper med henblik på at forbedre i) intern og ekstern kommunikation, ii) ledelse og psykologisk tryghed og iii) rekrutteringsprocesser, mentorer og rollemodeller.
- Hver arbejdsgruppe består af cirka otte frivillige medlemmer, som har udarbejdet forslag til tiltag, der skal præsenteres for ledelsen. På baggrund af forslagene vil ledelsen beslutte hvilke tiltag, der skal igangsættes fremadrettet.

- For at styrke trivsel og fastholdelse af kvinder på arbejdspladsen er personalehåndbogen blevet ændret, så den bedre beskriver den kultur, man ønsker. Det omfatter bl.a.:
- Et system, hvor ansatte kan rapportere om ulovlige, uetiske eller upassende handlinger eller forhold i virksomheden (en såkaldt whistleblower-ordning).
- Retningslinjer for håndtering af mobning og chikane.
- Ledere i virksomheden bliver tilbudt undervisning i, hvordan man som leder bliver bevidst om egne bias og bidrager til at skabe psykologisk tryghed på arbejdspladsen.
- Jobannoncer er blevet omformuleret til et kønsneutralt sprog, så jobopslagene når en bredere målgruppe. Eksempelvis har man fjernet ord som i høj grad er resultat-orienterede, da de i højere grad henvender sig til mænd.

MÅLSÆTNINGER OG EFFEKTER



- I 2030 skal der være mindst 25% kvinder på tværs af alle funktioner i virksomheden – det er altså ikke nok kun at ansætte en masse kvinder i administrationsfunktioner.
 - 10 % af ledelsen skal være kvinder i 2030.
-
- Der er på nuværende tidspunkt ca. 19% kvindelige medarbejdere.
 - Der er kommet flere kvindelige ansøgere, når der slås stillinger op. Udviklingen ses også i de stillinger, hvor det traditionelt set har været svært at tiltrække kvinder, fx isenkræmmerstillingerne.
 - Der har været positive tilbagemeldinger fra de ansatte ift. de tiltag, der er igangsat, og tiltagene har givet en større bevidsthed om diversitet.
 - Eksempelvis kommenterede flere ansatte på, at de ikke mener ledergruppen er mangfoldig nok. Dette er ikke noget, man i virksomheden før har hørt italesat af de ansatte.
 - Arbejdsmiljøet og omgangstonen blandt de ansatte opfattes som forbedret.

DE VIGTIGSTE LÆRINGER



- Den største udfordring har været at kommunikere til de ansatte, hvorfor der er behov for at øge diversiteten i virksomheden. Kommunikationen har fokuseret på, hvordan tiltagene skal sikre, at virksomheden kan følge med tiden, og ikke fordi der på nuværende tidspunkt er problemer i virksomheden.
- Det er lige så vigtigt at fokusere på fastholdelse af kvinder, som på rekruttering af kvinder. Derfor har der også været behov for en ændring af kultur og sprogbrug på arbejdspladsen – fx nævner ansatte ord som "hønsegårdsstemning" under snakken om diversitet.
- Nogle udfordringer ligger delvist uden for, hvad virksomheden selv har mulighed for at påvirke. Fx opleves det, at kvindelige ansatte udsættes for ubehagelig opførsel og sprogbrug fra nogle kunder alene på baggrund af deres køn.



”

Som kvinde kan det være svært at være alene og stå med sin stemme. Når man som kvinde ser på en mandsdomineret arbejdsplads, kan man i nogle tilfælde på forhånd være bange for, at det bliver svært at passe ind. Der skal flere kvinder til, så man har nogen at spejle sig i.

”

Vi er en virksomhed med en lang anciennitet, det har mange fordele og gør virksomheden robust. Men det gør også, at mange er enige med hinanden og ikke udfordrer hinanden. Vi har brug for også at kunne se ting fra en anden vinkel for, at vi kan følge med tiden. Det bidrager diversiteten til.

Magnus Thomsens Efterfølgere

- vil vise, at kvinder også hører til i tømrerbranchen

MOTIVATION: Magnus Thomsens Efterfølgere ønsker at forberede arbejdskulturen og yde en bedre service. Erfaringer tyder på, at kvinder kan have en anden omgangsform og en anden tilgang til opgaveløsningen. Det gavner både kulturen og omgangstonen internt på arbejdspladsen, men også kvaliteten i det arbejde, der udføres.

Set fra et bredere perspektiv ønsker Magnus Thomsens Efterfølgere også at ændre, hvordan folk opfatter tømrerfaget for at vise, at kvinder er velkomne og kan trives i branchen. På sigt kan dette være med til at imødekomme fremtidige rekrutteringsudfordringer, så der er flere, der ønsker at søge job i tømrerbranchen.

UDFORDRING



Et begrænset antal kvinder ansøger om lærlingepladser i tømrerbranchen.

Der har været flere u hensigtsmæssige historier i pressen om, hvordan kvinder i byggebranchen oplever at blive behandlet på arbejdspladsen.

LØSNINGER



- Magnus Thomsens Efterfølgeres primære indsats for at fremme kønsdiversiteten har fokuseret på at øge antallet af kvindelige lærlinge. Derfor søger virksomheden aktivt efter kvindelige lærlinge.
- Virksomheden er løbende i kontakt med TECHCOLLEGE i Aalborg ift., om de har kvindelige elever, som mangler en læreplads.
- Virksomheden har som ambition at tilbyde lærepladser til alle kvindelige elever, som mangler en læreplads.

- Magnus Thomsens Efterfølgere har længe arbejdet på at skabe en inkluderende arbejdskultur, hvor alle føler sig velkomne. De har indført en politik om, at de ansatte skal tale pænt til hinanden og er opmærksomme på, at "skurvognshumor" og andre ekskluderende jargoner ikke er velkommen på arbejdspladsen.
- Virksomheden har arbejdet med lavpraktiske tiltag, fx at sørge for omklædningsrum til kvinder på byggepladserne.
- Virksomheden vil gerne være med til at ændre de dårlige pressehistorier om behandlingen af kvinder i branchen. Derfor vil de gerne være ekstra opmærksomme på, hvordan de får inkluderet alle medarbejdere.
 - Eksempelvis inviteres de ansattes partnere oftest med til sociale arrangementer som fx julefrokoster for at gøre festen sjovere og for at sikre en bedre tone.

Magnus Thomsens Efterfølgere

MÅLSÆTNINGER OG EFFEKTER



- Der er ikke sat et konkret kvantitativt mål.
- Magnus Thomsens Efterfølgere vurderer, at det ikke er meningsfuldt at lave kønskvoter, når rekrutteringsgrundlaget er så småt som det er på nuværende tidspunkt. I stedet er det en målsætning at udbrede ambitionen om, at kvinder, som mangler en læreplads, altid er velkomne hos dem.

- I dag er 20% af lærlingene kvinder (dvs. 3 ud af 15).
- De kvindelige lærlinge er blevet taget godt imod i virksomheden. De mandlige kollegaer hjælper dem aktivt med at falde til på arbejdspladsen både socialt og fagligt, og tager gerne højde for de fysiske forskelle mellem kønnene ved at tage de tunge løfteopgaver mv.
- Trivslen opleves bedre på arbejdspladsen – der er en bedre omgangstone, og medarbejderne passer bedre på hinanden.
- Det er blevet lettere at tale om personlige udfordringer på arbejdspladsen, da nogle af de kvindelige ansatte har haft en mere åben tilgang. Det gør, at medarbejderne i dag er tættere på hinanden, og derfor også hjælper hinanden mere i svære arbejdsituationer.

DE VIGTIGSTE LÆRINGER



- Selvom det er en del af virksomhedens kultur, at der skal være plads til alle, så er det noget, der løbende skal holdes fokus på og arbejdes med.
- Der er en stor velvilje blandt de ansatte ift. at skabe en arbejdsplads med plads til kvinder. Det gør, at Magnus Thomsens Efterfølgere hellere er forsigtige ift. omgangstonen på arbejdspladsen for at sikre, at alle føler sig inkluderet.



”

Fortællingen om kvinder i håndværksfag skal omfortælles. Der har været dårlige historier i pressen ift., hvordan kvinder behandles i branchen, og der skal mange gode historier til for at opveje en dårlig. Derfor vil vi gerne vise, at kvinder godt kan være velkomne og trives i vores branche.

”

Vi har oplevet, at trivslen bliver bedre. Der er kommet en bedre omgangstone, vi er tættere på hinanden og passer bedre på hinanden. Det er virkelig positivt.

- en ordentlig arbejdsplads er en inkluderende arbejdsplads

MOTIVATION: Kemp & Lauritzen har ordentlighed som en af virksomhedens kerneværdier, hvor sammenhængen mellem inklusion og ordentlighed er et vigtigt element. For Kemp & Lauritzen handler det derfor om at byde diversitet velkommen – både i forhold til forskellige køn, men også på andre parametre. Deres håb er, at dette vil bidrage til, at de fremstår som en attraktiv arbejdsplads i en branche med stigende rekrutteringsudfordringer. De håber derudover at skabe en arbejdsplads med højt engagement og arbejdsglæde blandt de ansatte. Derfor er Kemp & Lauritzen bl.a. en del af et 3-årigt forskningsprojekt i samarbejde med forskere fra CBS, som skal undersøge diversitet og inklusion i virksomheden.

UDFORDRING



Behov for et bedre vidensgrundlag i forhold til oplevelsen af diversitet og inklusion i virksomheden.

En målrettet indsats for diversitet og inklusion kræver en engageret ledelse, og at medarbejderne er involverede og forstår vigtigheden i initiativerne.



LØSNINGER



- Kemp & Lauritzen er i samarbejde med forskere fra CBS i gang med et forskningsprojekt, der skal undersøge diversitet og inklusion i virksomheden. Dette projekt består bl.a. af:
 - En inklusionsmåling, som skal belyse graden af inklusion i virksomheden. Det er den første akademiske undersøgelse af sin slags i Danmark.
 - Afholdelse af inklusionsworkshops, hvor medarbejderne uddannes i diversitet og inklusion, og får konkrete redskaber til, hvordan man kan være en inkluderende leder og kollega.
 - På baggrund af både inklusionsmålingen og inklusionsworkshops vil virksomhedsledelsen evaluere, hvilke yderligere tiltag, der skal fremme inklusion og diversitet i virksomheden.

- Der er blevet oprettet et diversitetsråd, som består af frivillige medlemmer fra virksomheden. Alle ansatte i virksomheden har haft mulighed for at melde sig, og deltagelse i rådet har så stor interesse, at der lige nu er venteliste for at være med.
 - Rådet kommer fx med input til hvordan inklusion sikres til sociale arrangementer og kommenterer på hverdagsnære oplevelser og erfaringer.
 - Rådet var med til at beslutte, at der er blevet installeret automater med hygiejneartikler på arbejdspladsens toiletter, og at der bestilles arbejdstøj til gravide.
- Der er blevet etableret processer og politikker for stress og krænkelser, som understøtter ansatte, hvis de skulle havne i ubehagelige eller svære situationer.

MÅLSÆTNINGER OG EFFEKTER



- Det primære fokus i tiltagene er at skabe en inkluderende arbejdsplads. Målet er derfor, at Kemp & Lauritzen skal ligge højt ift. målinger af arbejdsglæde.
- Kemp & Lauritzen vil gerne måle virksomhedens diversitetsgrad, men juridiske begrænsninger forhindrer indsamling af data om fx religion og seksualitet.
 - Den nye inklusionsmåling vil give nye muligheder for at måle diversiteten i virksomheden. Målingerne tager højde for de juridiske begrænsninger.
- Resultaterne fra nye inklusionsmålinger vil løbende blive fulgt og blive brugt til at undersøge, hvordan det går med tiltagene.

- Kemp & Lauritzen vurderer, at det er for tidligt at se effekten af tiltagene.
- Der er en tydelig oplevelse i virksomheden af, at arbejdspladsen bl.a. pga. deres diversitetsfokus har et godt ry i branchen. Det ses fx ved:
 - At virksomheden tiltrækker mange ansøgere til ledige stillinger.
 - En følelse af stolthed blandt de ansatte, hvor mange fx bærer en broche på deres arbejdstøj med Kemp & Lauritzens motto om *plads til forskellighed*.
 - Selvom ledelsen står for hovedaktiviteterne, tager de ansatte, fx tillidsrepræsentanter, ofte initiativ til tiltag ift. diversitet og inklusion.

DE VIGTIGSTE LÆRINGER



- Et intensivt fokus på diversitet og inklusion kræver en stor investering som arbejdsplads ift. de ressourcer, der anvendes i tiltagene. Kemp & Lauritzens oplevelse er, at det kræver en engageret topledelse at opretholde fokus på tværs af virksomheden.
- Overordnet set er der i virksomheden blevet taget godt imod arbejdet med diversitet og inklusion, men der er også ansatte, som har mødt det med skepsis.
- Ud fra et større samfundsperspektiv er der en stor begrænsning i, at uddannelsesvalg gør, at puljen af mennesker, det er muligt at ansætte, er lille og er ikke særlig mangfoldig.



”

Vi skal huske på, at alle kommer med en rygsæk. Det skal være i orden at begå fejl, og vi har alle lov til at lære og blive klogere. Sådan får vi flest muligt med på rejsen.

”

Både medarbejdere og ledere omfavner situationer fra vores hverdag, og handler på dem og drager læring af dem. Det frigiver en helt særlig energi i vores virksomhed, og det styrker vores sammenhold og kultur.

Metodisk tilgang til undersøgelsen

Den metodiske tilgang

De arbejdspladser, der er med i undersøgelsen, er udvalgt med afsæt i udvælgelseskræterier som branche og størrelse med henblik på at skabe et grundlag som mange forskellige typer af arbejdspladser kan spejle sig i. Vigtigst har dog været at finde arbejdspladser, som har arbejdet målrettet med dagsordenen med at skabe bedre kønsbalance og dermed afspejler forskellige problemstillinger samt tilgange til at løse udfordringer. Der er langt flere arbejdspladser og brancher, der arbejder med denne dagsorden end dem, der er medtaget i denne rapport. Det skal også understreges, at det har været et spørgsmål om, dels hvilke arbejdspladser, der har haft mulighed for og lyst til at deltage – dels hvilke arbejdspladser vi i vores research er nået frem til.

Trin 1

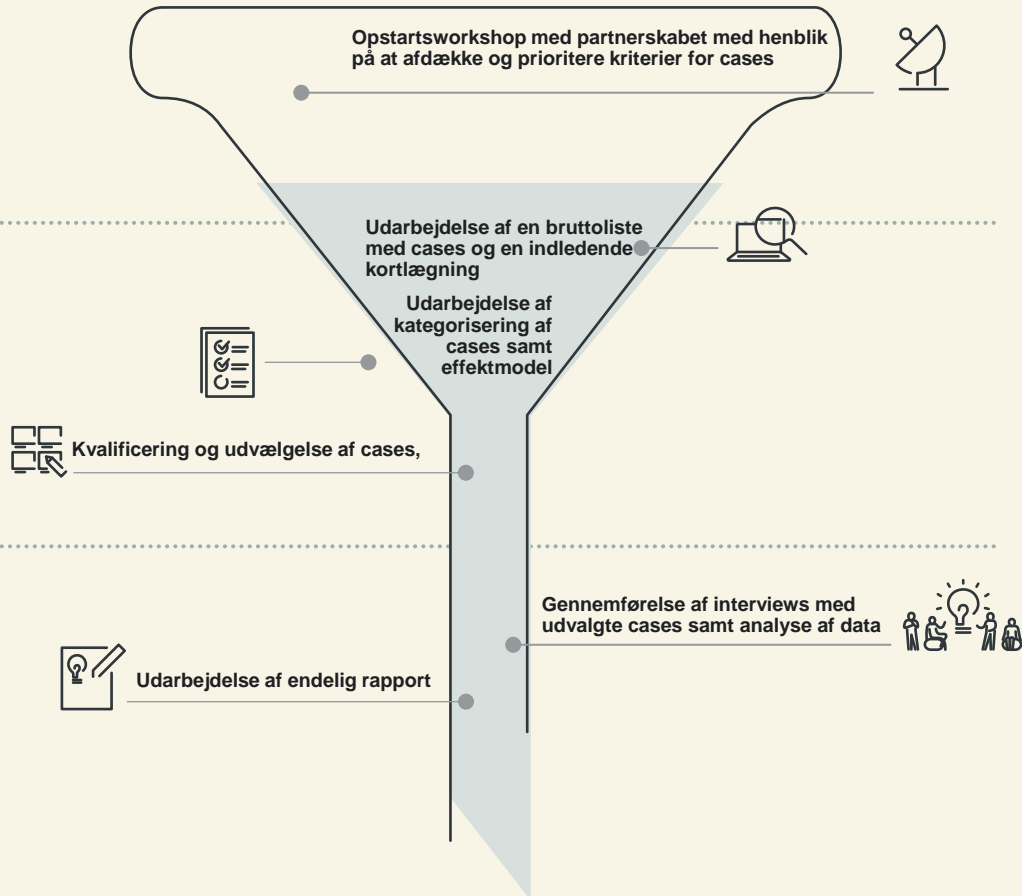
Problemforståelse og identificering af udvælgelseskræterier

Trin 2

Indledende kortlægning af cases, udkast til effektmodel samt kvalificering ved partnerskabet

Trin 3

Deep dive på cases, udarbejdelse og præsentation af rapport



HVAD ER UDFORDRINGEN, DER SKAL LØSES – OG MED HVILKE MIDLER?

Rapporten er struktureret omkring nedenstående elementer; Først og fremmest at forstå, hvilke udfordringer de forskellige arbejdspladser i undersøgelsen står overfor, som gør det aktuelt for dem, at iværksætte indsatser målrettet en udbedring af kønsbalancen. Dernæst at få uddybet, hvilke tiltag og aktiviteter arbejdspladserne har igangsat, for at imødekomme netop de udfordringer, de har. Sidst, men ikke mindst, har det været interessant at forstå, hvilke effekter – tilsigtede som utilsigtede – arbejdspladserne har oplevet med afsæt i indsatsen, og hvilke yderligere læringer, det har ført med sig.

