



## Bryd fastlåste kønsrollemønstre, giv talent en chance

Værktøjskassen  
BRYD FASTLÅSTE  
KØNSROLLEMØNSTRER -  
OPBYG GODE  
VIRKSOMHEDER  
Tip og værktøjer  
til smarte ledere



Udarbejdet af ILO's Internationale Uddannelsescenter i samarbejde med Sammenslutningen af europæiske industri- og handelskamre (EUROCHAMBRES) inden for rammerne af kontrakten "Bevidstgørelse af virksomhederne om at bekæmpe fastlåste kønsrollemønstre" bestilt af Europa-Kommissionen, Generaldirektoratet for Beskæftigelse, Sociale Anliggender og Ligestilling.





# Bryd fastlåste kønsrollemønstre, giv talent en chance

Værktøjskassen  
BRYD FASTLÅSTE  
KØNSROLLEMØNSTRE -  
OPBYG GODE VIRKSOMHEDER  
Tip og værktøjer til smarte ledere



Udarbejdet af ILO's Internationale Uddannelsescenter i samarbejde med Sammenslutningen af europæiske industri- og handelskamre (EUROCHAMBRES) inden for rammerne af kontrakten "Bevidstgørelse af virksomhederne om at bekæmpe fastlåste kønsrollemønstre" bestilt af Europa-Kommissionen, Generaldirektoratet for Beskæftigelse, Sociale Anliggender og Ligestilling.



*Denne publikation støttes under fællesskabsprogrammet for beskæftigelse og social solidaritet (2007-2013) (PROGRESS). Dette program administreres af Europa-Kommissionens GD for Beskæftigelse, Sociale Anliggender, Arbejdsmarkedsforhold og Ligestilling. Programmet blev iværksat for at yde økonomisk støtte til gennemførelsen af EU's mål på områderne beskæftigelse, sociale anliggender og arbejdsmarkedsforhold, således som disse mål er opstillet i den social- og arbejdsmarkedspolitiske dagsorden, og derved bidrage til virkeliggørelse af målene under Lissabon-strategien inden for disse områder.*

*Syvårsprogrammet er henvendt til alle aktører i de 27 EU-lande, EFTA/EØS-landene og kandidat- og prækandidatlandene, der kan bidrage til at udforme hensigtsmæssige og effektive politikker og lovgivningsinitiativer på beskæftigelses- og social- og arbejdsmarkedsområdet.*

---

*Formålet med PROGRESS-programmet er at styrke EU's bidrag til støtte for medlemsstaternes indsats for at skabe flere og bedre arbejdspladser og opbygge et samfund med større samhørighed. PROGRESS-programmet vil få stor betydning for:*

1. frembringelse af analyser og politikrådgivning inden for PROGRESS-programmets politikområder
2. overvågning og rapportering om gennemførelsen af EU's lovgivning og politikker inden for PROGRESS-programmets politikområder
3. fremme af overførsel af politikker, læring og støtte mellem medlemsstaterne vedrørende EU's mål og prioriteter
4. videreformidling af aktørernes og samfundets synspunkter.

*Yderligere oplysninger:*

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=327&langId=en>

---

*Denne publikation er iværksat af Europa-Kommissionen inden for rammerne af kontrakten "Bevidstgørelse af virksomhederne ift. at bekæmpe fastlåste kønsrollemønstre" og initiativet forvaltes af International Training Centre for Den Internationale Arbejdsorganisation (ITC-ILO) i samarbejde med Sammenslutningen af europæiske handelskamre og Industri (EUROCHAMBRES).*

Dokumentet er tilgængeligt på 14 EU sprog på hjemmesiden:

<http://www.businessandgender.eu>

*Indholdet af denne publikation afspejler ikke nødvendigvis Europa-Kommissionens holdning eller mening. Hverken Kommissionen eller nogen anden person, der handler på dennes vegne, er ansvarlig for den brug, der måtte blive gjort af de oplysninger, der er indeholdt i denne publikation.*

ISBN 978-92-9049-508-6

©De Europæiske Fællesskaber, 2009

Gengivelse er tilladt med kildeangivelse.

# INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>1. Introduktion</b> .....	<b>5</b>
1.1 Formål og anvendelsesområde for værktøjskassen “Bryd fastlåste kønsrollemønstre - opbyg gode virksomheder: Tip og værktøjer til smarte ledere” .....	5
<b>2. Den aktuelle kontekst: kønsligestilling og konkurrenceevne</b> .....	<b>7</b>
2.1 Den aktuelle globale økonomiske krise: effekter på beskæftigelse og vækst i europæiske lande med særligt henblik på små og mellemstore virksomheder (SMV'er) .....	7
2.2 Tendenser inden for kønsopdeling på arbejdsmarkedet og kønspektivet i krisen.....	8
2.3 EU's svar på krisen: politiske instrumenter til støtte af SMV'er; Small Business Act og andre europæiske initiativer .....	8
2.4 Kønspektivet i initiativerne: Fremme af positive handlinger på arbejdsmarkedet (med særlig fokus på SMV'er) til støtte af beskæftigelse og konkurrenceevne .....	10
<b>3. Gør kønsligestilling til din successtrategi: sådan tiltrækker, fastholder og fremmer du talent i din virksomhed</b> .....	<b>11</b>
3.1 Oversigt - HR-iris med et kønspektiv .....	11
3.2 Sådan fungerer værktøjskassen.....	13
3.2.1 REKRUTTERING.....	14
Spørgsmål til din virksomhed.....	14
Nogle nøglebegreber .....	14
Et kønspektiv .....	15
3.2.1.1 Udvælgelse.....	16
a) Casestudie: <i>Jobannoncen</i> .....	16
b) Tip til opfølgning .....	18
c) Ledelsesmæssige værktøjer .....	20
d) Gode praksisser .....	22
3.2.1.2 Indføring og orientering .....	23
a) Casestudie: <i>Virksomhedsværdier</i> .....	23
b) Tip til opfølgning .....	25
c) Ledelsesmæssige værktøjer .....	26
d) Gode praksisser .....	28
3.2.2 FASTHOLDELSE .....	29
Spørgsmål til din virksomhed.....	29
Nogle nøglebegreber .....	29
Et kønspektiv .....	30

3.2.2.1	Præstationsledelse.....	31
a)	Casestudie: <i>Chaufføren</i> .....	32
b)	Tip til opfølgning.....	34
c)	Ledelsesmæssige værktøjer.....	36
d)	Gode praksisser.....	37
3.2.2.2	Løn og vilkår.....	38
a)	Casestudie: <i>Rejsebureauet Blue Skies</i> .....	38
b)	Tip til opfølgning.....	40
c)	Ledelsesmæssige værktøjer.....	41
d)	Gode praksisser.....	42
3.2.2.3	Forening af arbejde og familie/privatliv.....	44
a)	Casestudie: <i>Barselsorlov (for fædre)</i> .....	44
b)	Tip til opfølgning.....	45
c)	Ledelsesmæssige værktøjer.....	47
d)	Gode praksisser.....	49
3.2.2.4	Uddannelse og karriereudvikling.....	50
a)	Casestudie: <i>Svejserne</i> .....	50
b)	Tip til opfølgning.....	51
c)	Ledelsesmæssige værktøjer.....	54
d)	Gode praksisser.....	56
3.2.3	AFGANG.....	57
	Spørgsmål til din virksomhed.....	57
	Nogle nøglebegreber.....	57
	Et kønsperspektiv.....	58
3.2.3.1	Håndtering af konflikt- og medarbejderrelationer.....	59
a)	Casestudie: <i>Konflikten</i> .....	59
b)	Tip til opfølgning.....	61
c)	Ledelsesmæssige værktøjer.....	62
d)	Gode praksisser.....	64
3.2.3.2	Strategi for afgang.....	65
a)	Casestudie: <i>Virksomhedsomstrukturering</i> .....	65
b)	Tip til opfølgning.....	66
c)	Ledelsesmæssige værktøjer.....	67
d)	Gode praksisser.....	69
3.3	Tabel til implementering af en plan for kønsligestilling i SMV'er.....	70
<b>4.</b>	<b>Ordliste.....</b>	<b>74</b>
	Bibliografi og kildehenvisninger.....	77



# AFSNIT ET INTRODUKTION

## 1.1.

### Formål og anvendelsesområde for værktøjskassen “Bryd fastlåste kønsrollemønstre - opbyg gode virksomheder: Tip og værktøjer til smarte ledere”

*Mænd og kvinder på det rigtige sted gør en forskel.*

Effektiv og retfærdig håndtering af menneskelige ressourcer og værdiorienteret virksomhedsledelse er vigtige værktøjer til at øge SMV'ers merværdi, produktivitet og konkurrencedygtighed og bidrager til at klare de udfordringer, der stilles af den aktuelle økonomiske krise.

Værktøjskassen “**Bryd fastlåste kønsrollemønstre - opbyg gode virksomheder: tip og værktøjer til smarte ledere**” (2009) tilbyder en ramme for personaleledelse med et kønsperspektiv. Den analyserer rekruttering, fastholdelse og afgang af medarbejdere inden for en virksomhed med fokus på kønsligestilling og kønsrollemønstrenes skadelige virkninger. Forretningsorienterede værktøjer, casestudier, praktiske øvelser, eksempler på god og dårlig praksis samt nationale, europæiske og internationale referencer giver en konkret ramme for implementering af en “Handlingsplan for kønsligestilling” i en virksomhed.

Der er tilføjet et særligt afsnit om følgerne af den økonomiske krise for, at de tilbudte værktøjer kan kontekstualiseres. En effektiv håndtering af talenterne i en SMV fri for kønsfordomme kan faktisk være en ekstra mulighed for at komme gennem svære tider i en virksomhed.

Denne værktøjskasse supplerer en større pakke, der inkluderer:

- **Værktøjskassen “Bryd fastlåste kønsrollemønstre, giv talent en chance. Værktøjskasse for SMV-rådgivere og personalechefer”** (2008): dokumentation og argumenter, uddannelsesværktøjer og HR-tip, der skal øge bevidstheden om fordelene ved at overvinde kønsrollemønstre på arbejdet;
- **Analyser** af kønsligestillingssituationen i SMV'er i alle EU-medlemsstaterne og to EFTA-lande (Island og Norge), med statistiske data om kvinder og mænd i nationale arbejdsmarkeder - især SMV'er;
- **Webstedet** ([www.businessandgender.eu](http://www.businessandgender.eu)) til udveksling af information og ressourcer på alle officielle EU-sprog samt islandsk og norsk;
- En samling på **10 videoklip**, der illustrerer god praksis i europæiske SMV'er.

Disse produkter er en del af en integreret tilgang: produkterne supplerer hinanden og kan anvendes på forskellige måder - alt efter brugerens interesser og behov. De er udviklet til at hjælpe alle, der arbejder på at forbedre kvaliteten og konkurrenceevnen i SMV'er, nemlig:

- Virksomhedernes samarbejdspartnere som f.eks. medarbejdere i private eller offentlige organisationer, der rådgiver, støtter og uddanner SMV'er; eksperter og konsulenter inden for personaleledelse, undervisere og serviceudbydere.

## INTRODUKTION

- Ejere eller ansatte i SMV'er med ansvar for human resource management, uddannelse, kvalitet, produktivitet eller innovation.

Ved hjælp af disse instrumenter kan brugere se, hvordan deres strategier, politikker, processer og aktiviteter i deres virksomheder er kønsorienterede. De viser situationer baseret på stereotyper (Værktøjskasse for SMV-rådgivere og personalechefer, 2008) og er med til at overvinde barrierer for talentfulde kvinder og mænd på arbejdspladsen (værktøjskassen "Bryd fastlåste kønsrollemønstre - opbyg gode virksomheder: Tip og værktøjer til smarte ledere", 2009).

Disse produkter (som ikke kan fås i almindelig handel) er et resultat af praktiske erfaringer udført gennem et to år langt initiativ i europæiske lande. De findes på flere forskellige EU-sprog<sup>1</sup>; de har været afprøvet i workshops over hele Europa og trækker på omfattende international erfaring.

Denne pakke er udarbejdet i henhold til kontrakten fra 2008 vedrørende "Bevidstgørelse af virksomhederne om at bekæmpe fastlåste kønsrollemønstre", fornyet i 2009 af Europa-Kommissionen med Det Internationale Uddannelsescenter under Den Internationale Arbejdsorganisation (ITC-ILO) i samarbejde med Sammenslutningen af europæiske industri- og handelskamre (EUROCHAMBRES).

---

<sup>1</sup> Se <http://www.businessandgender.eu/en/products>



## AFSNIT TO

# DEN AKTUELLE KONTEKST: KØNSLIGESTILLING OG KONKURRENCEEVNE

### 2.1.

## Den aktuelle globale økonomiske krise: effekter på beskæftigelse og vækst i europæiske lande med særligt henblik på små og mellemstore virksomheder (SMV'er).

Omfanget af den aktuelle økonomiske krise er uden fortilfælde siden 2. verdenskrig. Globaliseringen har spredt virkningen langt ud over USA's bolig- og kreditsektor, hvilket har skabt en verdensomspændende efterspørgsels- og beskæftigelseskrise.

Data indtil maj 2009 viser, at arbejdsløsheden i EU stadig stiger (og nu er betydeligt højere end 20 millioner), at antallet af ledige job fortsætter med at falde efter den indledende påvirkning, og at det rammer mange forskellige sektorer<sup>2</sup>. Disse tendenser er tydelige i alle medlemsstaterne, hvilket aldrig er sket tidligere.<sup>3</sup>

Eksportorienterede sektorer mærkede tidligt krisen ligesom byggesektoren. Finans, forsikring, ejendomshandel, byggeri og produktion blev i starten hårdest ramt af krisen. Men virksomheder i alle størrelser har mærket virkningen. Mens mediedækningen primært har fokuseret på de store virksomheders vanskelige situation, så er mikrovirksomheder og SMV'er også blevet hårdt ramt - ikke mindst af forsinkede betalinger for solgte varer eller tjenester ydet til større virksomheder<sup>4</sup>.

Desuden breder krisen sig nu til serviceorienterede sektorer, hvor mange mikrovirksomheder (herunder freelancere), selvstændige og små familievirksomheder findes.

Selvom det er svært at vurdere krisens påvirkning på den uformelle økonomi, er det vigtigt at huske, at den repræsenterer et stort marked og en kilde til beskæftigelse selv i industrialiserede lande<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> European Commission, *EU Employment situation and social outlook*, Monthly monitor, June 2009, p.3 - Data og statistikker kan findes på følgende websteder: Eurostat: <http://ec.europa.eu/eurostat> Adgang: Juni 2009; og OECD: [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

<sup>3</sup> Id, p.3

<sup>4</sup> Grundet den aktuelle krise er flere medlemsstater begyndt at tage fat på for sen betaling som et problem på nationalt niveau. Baseret på en forpligtelse i SBA (Small Business Act) i april 2009 foreslog Kommissionen en ny politisk strategi med henblik på håndtering af situationen med for sene betalinger og foreslog væsentlige forandringer i direktivet om for sen betaling i 2000 [http://ec.europa.eu/enterprise/regulation/late\\_payments/index.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/regulation/late_payments/index.htm)

<sup>5</sup> Med fokus på MSMV'er, se ILO, *Sustainable Enterprise Programme, Micro, Small and Medium-sized Enterprises and the Global Economic Crisis – Impacts and Policy Responses*, 2009 tilgængelig på webstedet: <http://www.ilo.org/publns>

## 2.2. Tendenser inden for kønsopdeling på arbejdsmarkedet og kønsperspektivet i krisen.

Ved første øjekast synes krisen at have påvirket mænd mere end kvinder, hovedsageligt fordi de hårdest ramte sektorer (for eksempel byggeri og bilproduktion) beskæftiger langt flere mænd end kvinder. En helt uventet følge er, at den totale ledighedsfrekvens for mænd langsomt overhaler frekvensen for kvinder. Men mønsteret varierer fra land til land, og følgen for kvinder er stadig alvorlig, idet de serviceorienterede brancher, hvor kvinderne er koncentreret, på ingen måde har undgået krisens påvirkninger, og antallet af ledige job i serviceerhverv er faldende<sup>6</sup>.

Endvidere er kvinder overrepræsenterede i deltidsarbejde og i job, der kendetegnes ved lave kvalifikationer, lav løn og fleksible arbejdstider, og presset fra nedgangen på disse områder vil højst sandsynligt medføre en stigning i kvinders fattigdomsniveau samt en forringelse af kvinders arbejdsrelaterede sociale "sikkerhedsnet"<sup>7</sup>.

Den førnævnte tendens for medierne til at fokusere på store virksomheder skævvrider også den omtale, effekten af finanskrisen på henholdsvis mænd og kvinder får, idet mange af de større sektorer i rampelyset har en tendens til at være mandsdominerede, mens de mere kvindedominerede detail- og servicesektorer har fået langt mindre dækning trods den store påvirkning på dem.

## 2.3. EU's svar på krisen: politiske instrumenter til støtte af SMV'er; Small Business Act og andre europæiske initiativer.

I juni 2008 vedtog Europa-Kommissionen Small Business Act (SBA) for Europa, som afspejler Kommissionens politiske vilje til at erkende SMV'ernes centrale rolle i EU's økonomi. SBA består af ti principper, der er målrettet mod udvikling og implementering af politikker på både EU-niveau og nationale niveauer. Disse principper spiller en central rolle i EU's hjælp til SMV'er, der berøres af nedgangen. Målet er at forbedre den overordnede tilgang til entrepreneurship, forankre princippet "Think Small First" i den politiske proces og fremme SMV'ernes vækst. SBA minder også om vigtigheden af kvinder som drivkræfter for vækst og fremgang og fremmer kvinders entrepreneurship-udvikling.

Som en del af EU's svar på krisen definerede Det Europæiske Råd og beskæftigelsestopmødet, der blev holdt i Prag i maj, tre topprioriteter: at opretholde beskæftigelsen, skabe job og fremme mobilitet. På det grundlag foreslog Kommissionen

<sup>6</sup> Tilpasset fra den analyse, der blev præsenteret i marts 2009 for Det Europæiske Råd og G20, om foranstaltninger og reformen af finansstrukturen foretaget af en udvalgt gruppe fremtrædende kvindelige økonomer og socialforskere i Europa, som mødtes i Bruxelles under EPWS's (European Platform of Women Scientists ([www.epws.org](http://www.epws.org))) auspicer for at analysere den aktuelle krise med et kønsperspektiv.

<sup>7</sup> The European Women Lobby, *Women and the economic crisis – an opportunity to assert another vision of the world*, 2009 Editorial  
[http://www.womenlobby.org/site/1actions.asp?DocID=2514&v1ID=&RevID=&namePage=&pageParent=&ocID\\_sousmenu=](http://www.womenlobby.org/site/1actions.asp?DocID=2514&v1ID=&RevID=&namePage=&pageParent=&ocID_sousmenu=)

## DEN AKTUELLE KONTEKST: KØNSLIGESTILLING OG KONKURRENCEEVNE

den 3. juni 'Den fælles forpligtelse til at løfte beskæftigelsen' for at øge samarbejdet om disse prioriteter mellem EU og medlemsstaterne - og mellem europæiske arbejdsmarkedsparter. De planlagte foranstaltninger inkluderer 19 milliarder euro til planlagt finansiering til at hjælpe folk med at beholde arbejdet eller skifte til nye job ved at forbedre kompetencer, opmuntre entreprenørskab og forbedre offentlige arbejdsformidlinger under Den Europæiske Socialfond.<sup>8</sup> Der var også en forpligtelse til at sørge for mindst 5 millioner lærepladser i EU til unge mennesker, der står over for arbejdsløshed; og der er blevet sat en dagsorden med det mål at give unge arbejdsløse mulighed for uddannelse eller arbejde<sup>9</sup>.

Den 2. juli foreslog EU-Kommissionen en ny mikrofinansieringsfacilitet. Den er skræddersyet til mikrovirksomheder med færre end 10 ansatte (det dækker 91% af alle europæiske virksomheder), og arbejdsløse eller ikke beskæftigede, der gerne vil være selvstændige, men mangler adgang til de traditionelle banktjenester. Arbejdstagere, der har mistet deres job eller er i fare for det, og som ønsker at etablere egen virksomhed, vil få bedre adgang til midler og drage nytte af ekstra støtte som for eksempel vejledning og uddannelse. Økonomisk udsatte, herunder unge, som ønsker at starte eller videreudvikle deres egne små virksomheder, vil også få gavn af garantier og hjælp til at udarbejde af virksomhedsplaner.<sup>10</sup>

### EN NYTTIG EUROPÆISKE POLITIK FOR SMV'ER

#### Small Business Act

Principper og foranstaltninger, der gør livet nemmere for europæiske SMV'er

[http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sba\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sba_en.htm)

#### Onlineværktøj til SMV-finansiering

Målet med dette værktøj er at præsentere de vigtigste europæiske finansieringsprogrammer, der er tilgængelige for små og mellemstore virksomheder (SMV'er). Det indeholder kortfattede oplysninger samt det primære websted for hvert program.

[http://ec.europa.eu/enterprise/sme/funding\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sme/funding_en.htm)

#### EU-finansiering for SMV'er

For at hjælpe SMV'er med at søge om finansiering støttet af EU

<http://www.access2finance.eu/>

#### Enterprise Europe Network

Erhvervsstøtte og specialiseret rådgivningsportal. Nationale kontaktpunkter for SMV'er i medlemsstaterne.

[http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/index\\_en.htm](http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/index_en.htm)

<sup>8</sup> [http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/news/news/article\\_7362\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/news/news/article_7362_en.htm)

<sup>9</sup> <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=514>

<sup>10</sup> <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=547&furtherNews=yes> Ifølge statistikkerne er 99% af nystartede virksomheder i Europa mikrovirksomheder eller små virksomheder, og en tredjedel af disse startes af arbejdsløse.

## 2.4. Kønsperspektivet i initiativerne: Fremme af positive handlinger på arbejdsmarkedet (med særlig fokus på SMV'er) til støtte af beskæftigelse og konkurrenceevne.

Kvinder påvirkes traditionelt af kriser, fordi de i højere grad er ansat i udsatte brancher og jobfunktioner, ikke har tilstrækkelig social beskyttelse og generelt har begrænset kontrol over økonomiske og finansielle ressourcer. Deraf følger, at det politiske svar på krisen skal tage højde for kønnets betydning, og sikre at uanset hvilke hjælpeforanstaltninger der iværksættes for at skabe beskæftigelse og investering i social infrastruktur, skal de gavne kvinder mindst lige så meget som mænd<sup>11</sup>.

Europa-Kommissionens Report on Equality between Women and Men fra 2009 gør opmærksom på, at ligegyldigt hvor meget den økonomiske nedgang har ændret forholdene, så er det vigtigt fortsat at styrke ligestillingspolitikken for ikke at risikere at ødelægge den omhyggelige udvikling, der er sket gennem årtier med fælles anstrengelser, som har forbedret kvindernes situation og rettigheder og på den måde har været med til at understøtte den økonomiske og sociale udvikling. Det er ikke at overdrive omfanget af den fremgang, for krisen er med til at afdække det fulde omfang af uligheder mellem kvinder og mænd, som allerede fandtes, men var mindre tydelige i perioder med økonomisk velstand. Og selvom nationale og europæiske hjælpeplaner understreger værdien af sociale modeller, forbliver de kønsneutrale. Derfor er det nødvendigt nøje at overvåge hjælpeforanstaltningernes kønseffekt for at sikre, at fordelene ved den nylige fremgang ikke sættes over styr, og at både kvinder og mænds ambitioner og behov håndteres på tilfredsstillende vis<sup>12, 13</sup>.

Af samme grund bør investering i tilvejebringelse af offentlige services og menneskelig udvikling prioriteres i forbindelse med at lette krisens byrde på de mest påvirkede dele af befolkningen og forberede en bedre fremtid. Især skatteenedsættelsernes effekt på socialforvaltning, sundhed og uddannelse skal undersøges omhyggeligt med hensyn til deres virkning på kvinder og børn, eftersom kvinders fattigdom er specielt dyr for børnenes velbefindende og den demografiske udvikling.

Bidraget fra kønsvidenskab til en omfattende forståelse af (og passende foranstaltninger for at håndtere) krisen kan også hjælpe med mulige svar på fremtidige kriser (pleje, mad, klima, energi) og fremme økonomisk genoprettelse på en kønsbalanceret og overordnet bæredygtig måde.

**Arbejdsmarkedets parter, erhvervslivets repræsentanter, kvinder - som ofte besætter lederstillinger inden for HR - og kvindeorganisationer spiller alle en vigtig rolle i denne proces sammen med mikrovirksomheder og SMV'er. Det er en enestående chance, der ikke må forspildes.**

<sup>11</sup> Udtalelse af Sha Zukang, vicegeneralsekretær for økonomiske og sociale anliggender, til den 53. samling i Commission on the Status of Women New York, 2. marts 2009

<sup>12</sup> The European Women Lobby, *Women and the economic crisis – an opportunity to assert another vision of the world*, 2009  
[http://www.womenlobby.org/site/1actions.asp?DocID=2514&v1ID=&RevID=&namePage=&pageParent=&DocID\\_sousmenu=](http://www.womenlobby.org/site/1actions.asp?DocID=2514&v1ID=&RevID=&namePage=&pageParent=&DocID_sousmenu=)

<sup>13</sup> Mark Smith, *Gender Equality and recession – analysis note*, Grenoble Ecole de Management - EGGE (European Commission's Network of Experts on Employment and Gender Equality Issues), maj 2009  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=748&langId=en&furtherPubs=yes> p. 2

## AFSNIT TRE

# GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCESSTRATEGI: SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED

### 3.1.

#### Oversigt - HR-iris med et kønsperspektiv

Denne værktøjskasse er udviklet til at hjælpe dig med at gennemgå dine egne praksisser og måske identificere foranstaltninger, der kan hjælpe dig til at undgå at spille dine nuværende og fremtidige medarbejderes talent.

For enhver virksomhed er der en naturlig livscyklus for HR-ledelse. Startstedet er **rekruttering**, efterfulgt af **fastholdelse** og til sidst **afgang**. Under disse overskrifter er der underafsnit, der omhandler de vigtigste aspekter af arbejdsgiver-medarbejder-forholdet.

Under **rekruttering** er der for eksempel også *indføring* af nye medarbejdere og *orientering* af medarbejdere, der er overført til nye ansvarsområder. Det er vigtigt at sikre sig den rette person til jobbet og din virksomhed.

De nødvendige foranstaltninger for at **fastholde** gode folk inddeles normalt i fire underafsnit:

- *præstationsledelse;*
- *løn og vilkår;*
- *forening af arbejde og familie/privatliv;*
- *uddannelse og karriereudvikling.*

Folk **rejser** af mange forskellige personlige årsager - pensionering, helbred, tilbagevending til studierne - eller af organisatoriske årsager som nedskæringer, overflødighed, manglende præstationer eller ureglementeret adfærd. Når de rejser - undersøger du så hvorfor? Selv hvis det var uønsket, forstod de så, at du gjorde dit bedste for dem?

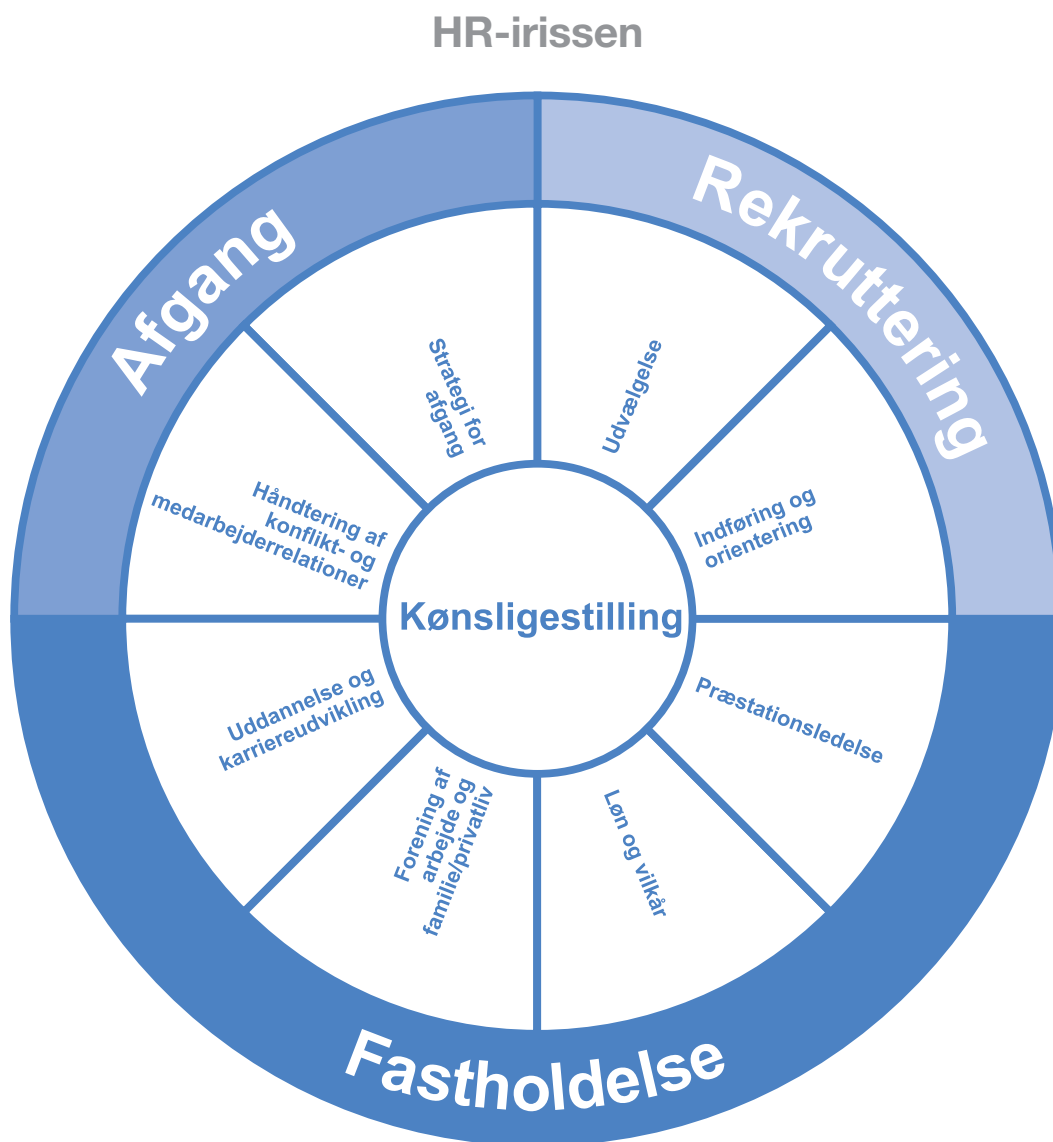
Vi beskriver disse cyklusser som irissen. I centrum anbringer vi kønsligestilling. I dette dokument anbringer vi en **kønslinse** over arbejdsgiver-medarbejder-livscyklussen, som vi vil undersøge alle aktiviteter gennem.

*“Fastlåste kønsrollemønstre er generaliseringer om, hvad der forventes af mænd og kvinder i en bestemt social kontekst. De er alt for forenkede idéer om forskellene mellem kvinder og mænd, deres færdigheder, psykologiske indstilling, ambitioner og adfærd. Vurderinger baseret på disse generaliseringer kan i første omgang synes at spare tid og energi. I virkeligheden forsømmer de at indfange rigdommen ved den enkeltes*

### GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI: SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED

*karaktertræk og evner. EU har identificeret det vedvarende kønsrollemønster som en grundlæggende årsag til kønsskævheder og arbejdsmarkedets ineffektivitet”<sup>14</sup>.*

Vi beder dig tænke på din virksomhed og dit forhold til medarbejderne i et kønsperspektiv: hvis du undersøger den række aktiviteter, du iværksætter, er du så sikker på, at du rekrutterer og fastholder de bedste folk? Eller vil du opdage forældede praksisser og holdninger, der vanskeliggør spotting og fastholdelse af talent?



<sup>14</sup> Fra "Bryd fastlåste kønsrollemønstre, giv talent en chance - værktøjskasse for SMV-rådgivere og personalechefer", Europa-Kommissionen, 2008 (side 17) – <http://www.businessandgender.eu>

## GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI: SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED

### 3.2. Sådan fungerer værktøjskassen

HR-irissen danner strukturen for Afsnit tre i værktøjskassen. Der er tre hovedfokuspunkter:

- Rekruttering
- Fastholdelse
- Afgang

I hvert afsnit er der flere forskellige underafsnit, nemlig:

Afsnit	Rekruttering	Fastholdelse	Afgang
<b>Underafsnit</b>	Udvælgelse Indføring og orientering	Præstationsledelse Løn og vilkår Forening af arbejde og familie/privatliv Uddannelse og karriereudvikling	Håndtering af konflikt- og medarbejderrelationer Strategi for afgang

#### Først

Læs de tre afsnit og tilhørende underafsnit, og derefter skal du (for at du bedre kan forstå deres anvendelsesområde):

- Tænke over "spørgsmålene til din virksomhed"
- Sikre dig, at du forstår nøglebegreberne

#### Derefter

For hvert underafsnit:

- a) Læse casestudiet
- b) Udføre de praktiske øvelser, idet du husker på "tip til opfølgning"
- c) Lære de foreslåede værktøjer eller prøver at kende
- d) Analysere de gode/dårlige praksisser

#### Og endelig

Bruge tabellen til implementering af en handlingsplan for kønsligestilling i SMV'er (se punkt 3.3), så du nemmere kan identificere - i lyset af underafsnittene - hvad du allerede gør, og hvad der er brug for i din virksomhed.

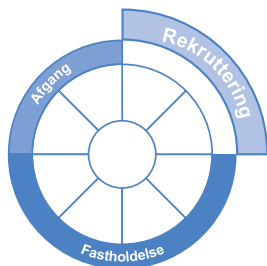
- Hvad kan udvikles fra den nuværende position?
- Hvad mangler, og hvad skal indføres?

#### Andre værktøjer

Træk på casestudierne, praktiske øvelser, gode/dårlige praksisser, værktøjer osv. som hjælp til at (i) udforske, hvordan fastlåste kønsrollemønstre kan brydes til gavn for din virksomhed, og (ii) implementere en handlingsplan for kønsligestilling i din SMV!



## GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI: SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED



### 3.2.1 REKRUTTERING

#### Spørgsmål til din virksomhed

- Er din virksomhed parat til at rekruttere efter kvalifikationer?
- Er kvinder repræsenteret i din ledelsesstruktur?
- Når din virksomhed rekrutterer en ny medarbejder, gennemgår han/hun den samme indføeringsprocedure ("ikke-fordomsfulde" medarbejderregler, rettigheder, arbejdsvilkår osv.) uanset køn?
- Når en medarbejder ændrer sin rolle i virksomheden, får hun/han den samme vejledning vedrørende den nye opgave?

#### Nogle nøglebegreber

**Rekruttering/udvælgelse** er processen med at vælge kvalificerede personer til et job. Nogle gange kan ledere eller administratorer udføre de nødvendige procedurer. I andre tilfælde søges hjælp hos eksterne professionelle rekrutteringskonsulenter eller rekrutteringsbureauer. Rekrutteringsfaserne kan omfatte sourcing, annoncering, bedømmelse, udvælgelse, test eller interviews.

**Indføring og orientering** består af introduktion og akklimatisering af medarbejdere til en organisation og dens arbejdsmiljø. Det dækker arbejdsgiverens og medarbejderens rettigheder samt arbejds- og ansættelsesvilkår. Et indføeringsprogram bør dække alle juridiske og overholdelseskrav til stillingen/stillingerne og oplysninger om sundhed og sikkerhed og gør det muligt for nyansatte hurtigt og effektivt at blive integreret i deres teams. Orientering drejer sig om **interne** medarbejderflytninger og gør det muligt for de involverede at forstå deres nye rolle og den tilgængelige støtte.

## GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI: SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED

### Et kønsperspektiv

**Rekruttering og udvælgelse af den rette person (kvinde eller mand) til jobbet:** en struktureret tilgang er med til at undgå udgifter som følge af: i) ansættelse af den forkerte person, overdreven investering i uddannelse, forlænget lav produktivitet, mulig afskedigelse og en ny rekrutteringsproces; ii) utilsigtet anvendelse af diskriminerende rekrutteringspraksis i strid med ligestillingslovgivningen og deraf følgende risiko for sagsanlæg<sup>15</sup>. En struktureret kønsfølsom procedure fremmer lige muligheder for kvindelige og mandlige kandidater, respekterer antidiskriminationslovgivningen (arbejdsgivere bør tage hensyn til EU's Employment Equality Directive n. 2000/78/EC fra 27. november 2000 - Official Journal L 303, 02/12/2000 P. 0016 - 0022<sup>16</sup> inspireret af ILO Convention n. 111, 1958 vedrørende diskrimination i forbindelse med ansættelse og beskæftigelse<sup>17</sup>) og hjælper virksomheder med at undgå de førnævnte udgifter.

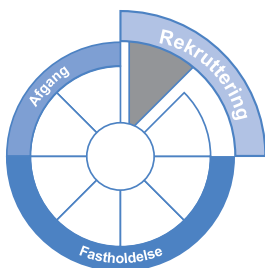
**Ligebehandling af kønnene under indføring og orientering:** en intern virksomhedspolitik kan garantere nye mandlige og kvindelige medarbejdere implementering af passende introduktionsforløb og lige adgang til oplysninger om rettigheder, arbejdsvilkår og om behandlingsmetoder forbundet med interne flytninger. Indføring er også tidspunktet til at sikre, at de fælles organisationsværdier - som for eksempel respekt for lige muligheder og individuelt talent - kommunikeres tydeligt til nye medarbejdere og gentages for eksisterende medarbejdere.

<sup>15</sup> Yderligere oplysninger om emnet kan findes i "Bryd fastlåste kønsrollemønstre, giv talent en chance - værktøjskasse for SMV-rådgivere og personalechefer", Europa-Kommissionen, 2008 (side 43-46) – <http://www.businessandgender.eu>

<sup>16</sup> Yderligere oplysninger kan findes på <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0078:en:HTML>

<sup>17</sup> Yderligere oplysninger kan findes på [http://www.ilo.org/declaration/info/factsheets/lang-en/docName-WCMS\\_DECL\\_FS\\_85\\_EN/index.htm](http://www.ilo.org/declaration/info/factsheets/lang-en/docName-WCMS_DECL_FS_85_EN/index.htm)

GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI:  
SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED



### 3.2.1.1 Rekruttering UDVÆLGELSE

#### a) Casestudie: *Jobannoncen*

## Lær af andres fejltagelser, når du skal rekruttere og udvælge

### LEDIG STILLING: Ledende klinisk forskningsmedarbejder

Et privat forskningsinstitut søger en ledende klinisk forskningsmedarbejder med et fremragende ry. Institutet arbejder for store og mellemstore medicinalvirksomheder og handler i en matrixstruktur, der tillader eksponering af alle niveauer i virksomheden. Det har en stærk pipeline og høj faglig ekspertise. Jobbet vil passe perfekt til en stærk ledende klinisk forskningsmedarbejder med mindst tre års erfaring og evnen til at arbejde overbevisende med begrænset opsyn og til at interagere på alle niveauer.

Du skal udføre dine egne forsøg og administrere dine egne sammenhænge på stedet. Der vil være støtte fra en teamleder, men du får også mulighed for at undervise og vejlede nye medarbejdere, efterhånden som du udbygger. Dine ansvarsområder vil inkludere budgettet og tidsplaner, og du får ansvaret for alle vigtige delmål.

### Færdigheder og erfaring

- Afsluttende eksamen eller tilsvarende erfaring fra en baggrund inden for biovidenskab eller medicin med tre års erfaring som
- Klinisk forskningsmedarbejder
- Færdigheder inden for projektledelse herunder budgetter, tidsplaner og ansvar for endelig levering
- Fremragende skriftlige og mundtlige færdigheder
- Fremragende lederpotentiale
- Færdigheder inden for motivation og innovation

### Goder

- Mulighed for at arbejde i større medicinalvirksomheder og være en del af et fasttømret klinisk forskningsteam.
- Arbejde med helt nye produkter inden for bestemte behandlingsmæssige områder
- Eksponering på alle organisationsniveauer
- Yderligere projekter til finpudsning af tekniske og projektbaserede kompetencer
- Fremragende faciliteter herunder kantine på stedet, parkering og god fordelsordning
- En permanent stilling, hvor du arbejder direkte under kunden med en konkurrencedygtig løn

## GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI: SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED

### Faktum

#### Udvælgelsesprocessen

Instituttet modtog cv'er og ansøgninger til stillingen fra fire kvinder og 16 mænd. Tolv opfyldte kravene: otte mænd og alle fire kvinder. Personalechefen foretog indledende telefonsamtaler med blot fire, alle mænd, hvoraf han indkaldte to til en personlig samtale.

Og til sidst startede hr. Bryne i stillingen som ny ledende klinisk forskningsmedarbejder. Han var tidligere kollega til fr. Stepton, der også havde søgt om stillingen på grundlag af mange imponerende kvalificerende referencer. De havde ens karriereforløb, ens uddannelser og den samme erfaring. Fr. Stepton skrev til instituttet og spurgte, hvorfor hun ikke var blevet kontaktet. Ingen svarede.

### Punkter til overvejelse/diskussion

#### Gruppediskussion

Når du ser på jobbeskrivelsen:

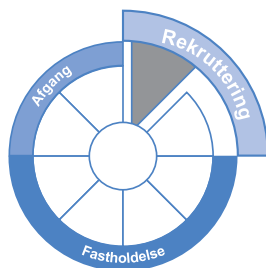
- Er den forklaret på en kønsfølsom måde?
- Er de krævede færdigheder og holdninger tydelige og forståelige?
- Er der elementer, der kan tilskrives det ene eller andet køn?

Når du ser på udvælgelsesprocessen:

- Hvem tog beslutningerne?
- Hvad var udvælgelseskriterierne? Hvor mange forskellige værktøjer (f.eks.: gennemgang af cv'er, samtaler, referencetjek osv.) blev brugt?
- Hvorfor blev der ikke ringet til kvinderne?

**Skriv, hvad der er forkert**

GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI:  
SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED



### 3.2.1.1 Rekruttering UDVÆLGELSE

#### b) Tip til opfølgning

#### Et eksempel på en god jobannonce

##### **LEDIG STILLING: Ledende klinisk forskningsmedarbejder**

##### **Jobprofil (oversigt)**

Egnede ansøgere skal have erfaring i klinisk forskning inden for det medicinske felt og ledelses- og relationsmæssige evner.

##### **Arbejdsgiveren**

Det private forskningsinstitut arbejder for store og mellemstore medicinalvirksomheder og opererer i en matrixstruktur, der tillader eksponering af alle niveauer i virksomheden. Det har en stærk pipeline og høj faglig ekspertise. Institutet tilbyder et spændende arbejdsmiljø med fleksibel arbejdstilrettelæggelse og en høj grad af individuelt ansvar. Som uddannelses- og vidensdelingsorganisation støtter og tilbyder instituttet enestående muligheder for løbende professionel udvikling af medarbejderne. Familievenlige ordninger er på plads.

##### **Primære ansvarsområder**

Med rapportering til lederen af den tilknyttede afdeling bliver den kandidat, der ansættes, ansvarlig for:

- At udføre hans/hendes egne forsøg og administrere egne webstedsrelationer
- Der vil være støtte fra en teamleder, men han/hun får også mulighed for at undervise og vejlede nye medarbejdere, efterhånden som han/hun udvikler sig
- Hans/hendes ansvarsområder vil inkludere budgettet og tidsplaner samt ansvaret for alle vigtige delmål.

##### **Udvælgelseskriterier**

- Afsluttende eksamen eller lignende erfaring fra en baggrund inden for biovidenskab eller medicin
- Mindst tre års erfaring som klinisk forskningsmedarbejder

Krævede kompetencer:

- Færdigheder inden for projektledelse herunder budgetter, tidsplaner og ansvar for endelig levering
- Fremragende skriftlige og mundtlige færdigheder
- Fremragende lederpotentiale
- Færdigheder inden for motivation og innovation
- Evne til at arbejde overbevisende med begrænset opsyn og til at interagere på alle niveauer

## GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI: SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED

### Goder

- Mulighed for at arbejde i større medicinalvirksomheder og være en del af et fasttømret klinisk forskningsteam
- Arbejde med helt nye produkter inden for bestemte behandlingsmæssige områder
- Eksponering på alle organisationsniveauer
- Yderligere projekter til finpudsning af tekniske og projektbaserede kompetencer
- En permanent stilling, hvor der arbejdes direkte under kunden med en konkurrencedygtig løn
- Fremragende faciliteter herunder kantine på stedet, børnehave, parkering og god fordelsordning

### Egnethedskriterier

For at blive betragtet som egnede skal ansøgere opfylde følgende krav:

- Have fuldt statsborgerskab
- Have opfyldt eventuelle lovmæssige forpligtelser vedrørende militær værnepligt
- Have et uddannelsesniveau, der svarer til afsluttede universitetsstudier på mindst fire år (eksamensbevis skal kunne fremvises) efterfulgt af mindst ti års relevant erhvervs erfaring

Før underskrivelse af ansættelseskontrakt vil ansøgeren blive bedt om at fremskaffe originale eller bekræftede kopier af alle relevante dokumenter med bevis for hans/hendes egnethed, herunder en straffeattest.

Instituttet er en arbejdsgiver med lige muligheder og opfordrer alle kvalificerede kandidater til at søge.

## “Håndtere” udvælgelsen med et kønsperspektiv

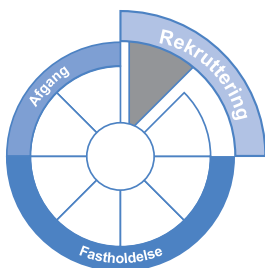
### Ansættelse af de rette personer (kvinder/mænd) er nøglen til at få succes i erhvervslivet - fejltagelser kan koste dyrt!

#### Følgende er nogle af de mest almindelige fejl i forbindelse med ansættelser:

1. udelukkende at sætte sin lid til samtaler; ubevidste formodninger (fastlåste kønsrollemønstre) kan påvirke din analyse meget;
2. bruge kendte succesrige mennesker (også dig selv) som modeller, eftersom køn på den måde kan have indflydelse;
3. bruge for mange eller uverificerbare vurderingsfaktorer;
4. vurdere “personlighed” i stedet for kompetencer: igen påvirker de ubevidste fastlåste kønsrollemønstre;
5. undlade at tjekke referencer.

Rekrutteringsprocessen har juridiske konsekvenser. Det kræver en veldefineret kønsfølsom procedure lige fra definition af profil til den afsluttende samtale for at kunne definere en rekrutteringsprocedure, hvor beslutningerne tages ud fra ens, gennemskuelige og ikke-diskriminerende kriterier.

GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI:  
SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED



### 3.2.1.1 Rekruttering UDVÆLGELSE

#### c) Ledelsesmæssige værktøjer

Hvordan kan man sikre sig, at det er de arbejdsmæssige færdigheder og ikke kønnet, der afgør, hvem der får jobbet?

## Tjekliste

### 1. Opstil en struktureret og gennemskuelig proces fri for kønsfordomme

Mange mennesker rekrutteres via uformelle netværk, kontakter og anbefalinger, eller ved at nogen bliver bedt om at søge. *En struktureret tilgang vil hjælpe virksomhederne med at vælge den bedste person til jobbet baseret på kvalifikationer og vil også gøre det muligt for beslutningstageren tydeligt at forklare hans/hendes valg<sup>18</sup>.*

- Undgå at bruge uformelle netværk, som har en tendens til at øge andelen af det ene køn blandt de ansatte.
- Gennemfør kønsneutrale, gennemskuelige og strukturerede processer, der er kontrolleret mht. kvalitet og retfærdighed.
- Sørg for, at alle involverede kender tilstrækkeligt til kønsproblemerne og antidiskriminationslovgivningen, og at de overholder virksomhedens ansættelsesprocedurer.

### 2. Skriv en objektiv jobkravsprofil, der er fri for kønsfordomme

Fordomme og forudindtagede opfattelser om køn er ofte tydelige, når der udarbejdes jobkravsprofiler. Arbejdsbeskrivelser skal være baseret på nuværende eller fremtidige krav uden rutinemæssigt at blive kopieret fra tidligere praksisser.

- Udarbejd en tydeligt gennemtænkt beskrivelse af kravene, idet fastlåste kønsrollemønstre undgås, og talent prioriteres.
- Undgå karakteristika, der kan tilskrives det ene køn. Profilen bør undgå ord, der stereotyp forbindes med mandlig eller kvindelig adfærd.
- Hvis du står alene med ansvaret for rekruttering, bør du konsultere en anden - om muligt af det modsatte køn - der kan hjælpe med jobprofilen og stille kritiske spørgsmål.
- Undgå unødvendige eller umotiverede krav, der direkte eller indirekte diskriminerer det ene køn (hvis der anføres en ung alder, kan det for eksempel udelukke kvinder, der søger nyt arbejde efter at have fået børn).
- Tænk over sprog, annoncelayout og den meddelelse, billeder kommunikerer. Jobbeskrivelsen bør undgå diskriminerende elementer (f.eks. billeder, der kun viser mænd eller kvinder).

<sup>18</sup> Fra "Bryd fastlåste kønsrollemønstre, giv talent en chance - værktøjskasse for SMV-rådgivere og personalechefer", Europa-Kommissionen, 2008 (side 44) – <http://www.businessandgender.eu>



## GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI: SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED

### 3. Find et kønsbalanceret udvælgelsespanel

- Vælg en rekrutteringsgruppe bestående af både mænd og kvinder for at sikre, at ansøgernes færdigheder vurderes oprigtigt på grundlag af jobprofilen.
- Involver kvinder og mænd fra forskellige team, der kan arbejde sammen med den nye medarbejder for at lette indføringen og skabe et godt miljø.
- Sørg for, at de involverede kender tilstrækkeligt til kønsproblemerne og antidiskriminationslovgivningen.

### 4. Sørg for, at samtaler er fri for kønsfordomme

Udvælgelsesprocessen starter, når kandidaterne tager kontakt for at få mere at vide om jobbet.

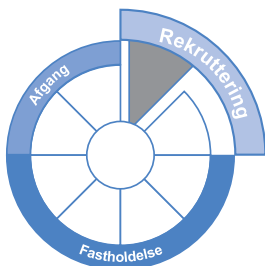
- Sørg for, at begge køn behandles ens, og at der ikke stilles nogen irrelevante spørgsmål.
- Fordomme viser sig i vores kommunikation med andre. For at hjælpe rekrutteringskonsulenterne til at blive mere bevidste om dette skal de optage og analysere deres samtaler, helst sammen med en anden interviewer, muligvis af det modsatte køn. Er spørgsmålene neutrale og fri for personlige synspunkter eller fordomme?
- Brug både kvindelige og mandlige interviewere.
- Bed både mænd og kvinder om at komme til samtale, og stil dem de samme spørgsmål.
- Spørgsmål om køn, religion, familieliv, alder og helbred kan bruges som bevis, hvis der skulle opstå en konflikt.

### 5. Ligebehandling af kønnene under vurdering og udvælgelse

Under den første gennemgang bør navn, køn, alder og andre oplysninger, der ikke er relevante for stillingen, være skjult i ansøgningsdokumenterne. Ikke-jobrelaterede perspektiver påvirker bedømmelsen mere, end man skulle tro.

- Vær kritisk over for din egen evne til at bedømme ansøgere.
- Hvis der anvendes test og andre udvælgelsesinstrumenter, skal du undersøge, hvordan de er fremstillet og i hvilken kontekst, hvilke normer de er baseret på, og i hvor høj grad de afspejler begge køns erfaring og færdigheder. Er nogle dokumenterede resultater kønsspecifikke? Hvis du er i tvivl, skal du bruge mere end en metode til at teste kandidaternes egnethed med.
- Behandles mænds og kvinders hjemlige og familiemæssige forpligtelser ens? Husk, at det er ulovligt at frasortere kvindelige ansøgere på grund af graviditet eller forældreskab; arbejdsgivere, der gør dette, risikerer sagsanlæg.
- Ved drøftelse af referencer skal du huske at stille de samme spørgsmål til kvinder og mænd. Samme antal kvinder og mænd er en god model for den endelige udvælgelse.

GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI:  
SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED



### 3.2.1.1 Rekruttering UDVÆLGELSE

#### d) Gode praksisser

#### Taxi Nurx Ltd - LETLAND<sup>19</sup>

**Dette eksempel viser, hvordan rekrutteringspolitikker uden kønsfordomme kan forbedre virksomhedens produktivitet.**

Den lettiske forretningsmand Normunds Nurks så en mulighed for at starte en virksomhed med kvindelige taxichauffører i den mandsdominerede taxibranche i Letland. For øjeblikket er han direktør og medejer af "Lady Taxi", en mellemstor virksomhed drevet siden 2006 med 64 kvindelige taxichauffører. Mens det første år var hårdt på grund af stereotyperne (kvinder kører ikke godt; jobbet er upassende for en kvinde osv.), fortæller det konstant stigende antal kunder sin egen historie; virksomheden modtager påskønnelser af kunderne, og dens tjenester har opnået et godt ry - selv i nabolandene. Virksomheden har indført et kvalitetssystem: alle medarbejdere skal bestå bestemte test, før de begynder at arbejde. Det faktum, at en taxichauffør er en kvinde, har en positiv indvirkning på virksomhedens produktivitet (kunder foretrækker kvindelige chauffører), og firmaet har bevist, at i denne branche er kvinder lige så konkurrencedygtige som mænd.

#### Handelsfirma, der opererer i byggesektoren – ESTLAND<sup>20</sup>

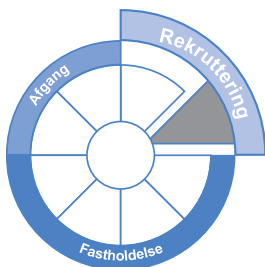
**Dette eksempel viser, hvordan talent prioriteres, og fastlåste kønsrollemønstre brydes ved rekruttering af medarbejdere**

Et verdensomspændende handelsfirma med speciale i salg af fastgørelses- og monteringsmaterialer ønskede at øge beskæftigelsesmulighederne for kvinder. Dette estiske firma beskæftiger mere end 150 mennesker og har tæt på 20 forretninger i landet. Det største problem, firmaet stod overfor, var en stærk horisontal opdeling med næsten ingen kvinder i arbejdsstyrken, hvilket afspejlede et traditionelt mandsdomineret miljø. I 2003 besluttede firmaet at begynde at ansætte kvindelige salgsrepræsentanter, som i 2007 udgjorde over 20 % af salgsstyrken. Resultaterne af denne ændring var, at de kvindelige salgsrepræsentanters kompetence på trods af kundernes indledende tilbageholdenhed hurtigt blev anerkendt. Formodningen om, at kunder i byggesektoren nærer mistillid til kvindelige salgsrepræsentanter, blev udfordret, og nu er flere og flere kunder glade for at blive hjulpet af kvinder. Takket være disse resultater beder områdechefer nu personaleafdelingen om at ansætte mindst en kvindelig salgsrepræsentant for hver forretning.

<sup>19</sup> Fra "Review of national situation for the purpose of the workshop in Latvia", 2009 (side 14) - <http://www.businessandgender.eu>

<sup>20</sup> Fra "Review of national situation for the purpose of the workshop in Estonia", 2008 (side 10) - <http://www.businessandgender.eu>

GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI:  
SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED



### 3.2.1.2 Rekruttering INDFØRING OG ORIENTERING

#### a) Casestudie: *Virksomhedsværdier*

#### Scenarie

Din virksomhed har været gennem en vækstperiode, og du erkender nu behovet for at skabe klare systemer og processer. Før i tiden var virksomheden lille nok til, at alle kunne udføre flere forskellige opgaver. Det var nemt at kommunikere idéer, eftersom alle arbejdede side om side.

Nu, hvor virksomheden vokser, er du nødt til at være tydeligere omkring, hvad medarbejderne skal gøre, og hvordan de skal gøre det. Det er svært at kalde alle sammen eller for alle at se, hvordan du kører virksomheden. Nu skal du skabe en ny ledelsesstruktur og sikre en god indføring af nye medarbejdere og orientering af nyligt forfremmede medarbejdere.

Du har sammenfattet din overbevisning med følgende ord:

- Growth (vækst)
- Excellence (dygtighed)
- Nurturing (pleje)
- Dedication (pligtopfyldenhed)
- Equality (lighed)
- Respect (respekt)

For at forklare hvad disse ord betyder, har du besluttet at udvikle en ny indførlings- og orienteringsproces, der forklarer ikke kun, hvad der gøres, men også *hvordan*; dvs. indføring af folk i organisationskulturen.

#### Opgave et

Udfyld følgende tabel med eksempler på det, de seks ord kunne betyde i din virksomhed, og hvordan du ville kommunikere deres betydning. Bemærk, at forbogstaverne for de seks ord danner ordet GENDER (KØN); opgavens anden del er at lave et eksempel på hver, som relaterer udtrykkeligt til kønsligestilling.

#### Opgave to

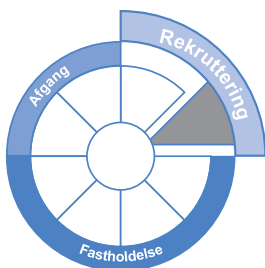
Udform en indførlingsproces på en sådan måde, at når der kommer nye personer til din virksomhed, dækker deres indføring ikke kun det, de og deres kolleger laver, men også det virksomheden har som mål at opnå.

## 3

**GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI:  
SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED**

Værdier	Forklaring og eksempler	
	Eksempel i din virksomhed	Eksempel relateret til kønsligestilling
<b>Growth (vækst)</b>		
<b>Excellence (dygtighed)</b>		
<b>Nurturing (pleje)</b>		
<b>Dedication (pligtopfyldenhed)</b>		
<b>Equality (lighed)</b>		
<b>Respect (respekt)</b>		

GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI:  
SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED



### 3.2.1.2 Rekruttering INDFØRING OG ORIENTERING

#### b) Tip til opfølgning

**Vær opmærksom på din organisationskultur.** Ledelsestænder og socialantropolog *Ed Schein*<sup>21</sup> udtrykte organisationskultur som eksisterende på **tre niveauer**:

- første: det **synlige** niveau - artefakter, der kan ses i virksomheden, herunder plakater, kunst, skilte, værelsesindretning, hvor personlig arbejdspladsen er osv.;
- andet: **værdiniveauet** i form af organisationens sande overbevisninger, normalt udtrykt gennem skriftlige politikker og procedurer, der enten hænger på officielle opslagstavler eller uddeles til medarbejderne;
- tredje: niveauet med "**grundlæggende antagelser**" - implicitte forestillinger, der er enighed om, men som sandsynligvis aldrig direkte diskuteres (f.eks. påklædningen). For mange medlemmer bliver det efter en relativ kort periode vanskeligt at genkende disse forestillinger, og medarbejderne glemmer måske oven i købet, hvad de er, indtil en eller anden overtræder en. Nye medlemmer deler ikke med det samme disse fælles forestillinger og kan således hjælpe os med at genkende vores implicitte adopterede værdier.

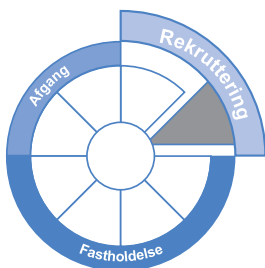
**Del dine værdier** - Under udarbejdelse af indførings- og orienteringskurser fokuserer de fleste virksomheder kun på det umiddelbare arbejdsområde, kolleger og vigtige procedurer og processer. Men et stadigt stigende antal virksomheder erkender behovet for at dele deres *værdier* for at hjælpe nytilkomne til at forstå, hvad der er acceptabelt, og hvad der ikke er.

Kønsligestilling er en sådan værdi og skal gøres tydelig, hvis eksisterende stereotyper skal brydes. I større virksomheder kan dette indfanges i de etiske regler, men i små virksomheder bør evnen til at udtrykke det tydeligt og demonstrere deres overbevisninger gennem passende foranstaltninger være tilstrækkelig.

**Informér folk** - Hjælp folk til at gøre det rigtigt første gang ved at være tydelig omkring dine overbevisninger - især med hensyn til kønsligestilling. Det kan ske, at nytilkomne har andre forventninger, så de første samtaler bør forebygge en mulig konflikt. En nyttig teknik til at informere nye medarbejdere om virksomhedens politikker og procedurer er **vejledning**, som er med til at sikre, at de forstår og efterlever kerneværdier og praksisser fra det øjeblik, de begynder. God kommunikation mellem ledelsen og sikrer, at virksomhedens "etiske regler" kendes af alle medarbejdere (nye og gamle), og hjælper ved håndtering af interne konflikter (se også 3.2.3.1 Håndtering af konflikter og medarbejderrelationer).medarbejderne

<sup>21</sup> Yderligere oplysninger kan findes på [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_schein\\_three\\_levels\\_culture.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_schein_three_levels_culture.html)

GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI:  
SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED



### 3.2.1.2 Rekruttering INDFØRING OG ORIENTERING

#### c) Ledelsesmæssige værktøjer

En **“Politik for lige muligheder”** er en erklæring, der er vedtaget af en beskæftigende organisation, der erklærer ikke at have til hensigt at diskriminere og derudover at fremme ligestilling. Mange organisationer hævder offentligt at være en **“arbejdsgiver med lige muligheder”**, hvilket antyder, at der findes en intern politik. Sådanne arbejdsgivere lover faktisk at undgå diskrimination på grund af **køn** eller ægteskabelig status og forpligter sig måske på samme vis over for handicappede eller etniske minoriteter og til at undgå diskrimination på grund af forældrestatus, alder, seksuel orientering eller religiøse og politiske overbevisninger.

I mange tilfælde rækker dette løfte om at være en arbejdsgiver med lige muligheder ikke længere end et forsøg på at undgå ulovlig diskrimination, samtidig med at det er en offentlig erklæring. I rekrutteringsannoncer fremhæver nogle arbejdsgivere for eksempel positive foranstaltninger fra deres politik for lige muligheder.

Politikken bør angive den handling, der skal udføres i tilfælde af, at organisationen eller en medarbejder overtræder politikken.

Og endelig er det nyttigt at tildele et navngivet medlem af ledelsen ansvaret for kontrol med implementering og overvågning af politikken, og så kan han/hun etablere kontakt med anerkendte fagforeninger ved opfyldelse af dette ansvar.<sup>22</sup>

#### Uddrag af en “Politik for lige muligheder” i en virksomhed<sup>23</sup>

Lige beskæftigelsesmulighed

Politik nummer \_\_\_\_

GODKENDT AF:

IKRAFTTRÆDELS DATO:

SIDST REVIDERET:

Formål: At erklære systemets forpligtelse til lige beskæftigelsesmuligheder.

Politik:

1) XYZ-virksomhed er stolt af at være en arbejdsgiver med lige muligheder. Ingen person bliver ulovligt udelukket fra muligheden for beskæftigelse på grund af køn, race, farve, religiøs overbevisning, national oprindelse, herkomst, alder, veteranstatus, ægteskabelig status eller fysiske udfordringer.

2) Politikken er ikke kun gældende for rekrutterings- og ansættelsespraksisser, men omfatter også positiv særbehandling på områderne placering, reklame, overførsel, løn og opsigelse.

<sup>22</sup> Fra <http://www.eurofound.europa.eu/emire/IRELAND/EQUALOPPORTUNITIESPOLICYEOP-IR.htm>

<sup>23</sup> Fra [http://www.elinonet.com/blog/index/wiki/Sample\\_EEO\\_Policy/](http://www.elinonet.com/blog/index/wiki/Sample_EEO_Policy/)

### GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI: SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED

3) Administrative, ledende og tilsynsførende medarbejdere er ansvarlige for at fremme implementering af denne politik og for at sikre overensstemmelse i forhold til underordnede.

4) Enhver medarbejder hos XYZ-virksomheden, der udøver diskrimination, bliver suspenderet eller opsagt.

5) Enhver tilsynsførende eller ledende medarbejder, der kender til sådan adfærd og ikke omgående og på passende vis handler korrigerende bliver også underkastet disciplinær straf.

6) Alle enkeltpersoner, der udsættes for diskrimination, opfordres til at diskutere sagen med afdelingslederen eller, hvis dette ikke anses for at være tilstrækkeligt, direktøren/personaleafdelingen.

7) Et medlem af personaleafdelingen (eller en medarbejder, der ikke er involveret) bliver udpeget til at undersøge påstanden.

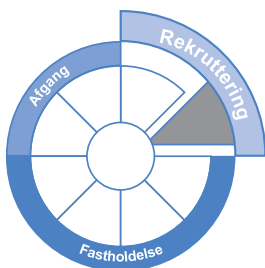
8) Den anklagede kan eventuelt suspenderes, indtil resultatet af undersøgelsen foreligger.

9) Repressalier mod skadelidte tolereres ikke.

Endvidere tolererer vi ingen form for diskrimination eller chikane af vores medarbejdere udført af kollegaer, tilsynsførende, kunder eller forhandlere. Denne forpligtelse dækker politikker for rekruttering, annoncering, ansættelse, placering, reklame, uddannelse, overførsel, løn, goder, opsigelse og alle andre privilegier, arbejds- og ansættelsesvilkår.



GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI:  
SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED



### 3.2.1.2 Rekruttering INDFØRING OG ORIENTERING

#### d) Gode praksisser

Nedenstående eksempler viser, hvordan virksomheder implementerer og udbreder interne politikker og praksisser for at sikre lige beskæftigelsesmuligheder for alle medarbejdere.

#### VicHealth – AUSTRALIEN <sup>24</sup>

De omtrent 45 fuldtidsbeskæftigede medarbejdere i VicHealth (Victorian Health Promotion Foundation) arbejder sammen med organisationer, fællesskaber og enkeltpersoner om at fremme god sundhed.

VicHealth arbejder på vegne af sundhedsministeriet og handler etisk, klogt og inden for lovens rammer. De er engageret i at anvende alle virksomhedspolitikker, -praksisser og -procedurer for en arbejdsplads, der er fri for diskrimination (alle medarbejdere nyder lige adgang til muligheder inden for organisationen. Grundlaget for arbejdsbeslutninger er den enkeltes kvalifikationer) og chikane.

De forpligter sig også til at tilbyde et sikkert og rart arbejdsmiljø og tilskynder gode arbejdsrelationer mellem medarbejderne.

- VicHealth forpligter sig til at opnå følgende EEO-mål (Equal Employment Opportunity):
- sikre, at alle medarbejdere behandles retfærdigt
- udnytte og udvikle hver enkelt medarbejders potentiale fuldt ud
- bevare alle politikker og procedurer i overensstemmelse med EEO-principper
- højne medarbejdermoralen og motivationen ved at øge medarbejdernes tillid til rimeligheden i vores personalepraksisser og adgang til medarbejdermuligheder
- sikre, at vores mål bliver nået gennem vores EEO-program, der omfatter undervisning af medarbejderne i EEO og relaterede emner.

#### Dundee College – SKOTLAND (UK) <sup>25</sup>

Som et af Skotlands førende universiteter tilbyder Dundee College studie- og undervisningsprogrammer inden for revision, humaniora, dans og andre områder.

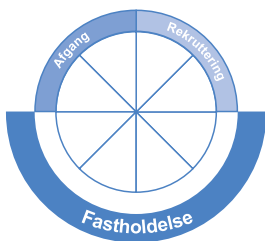
Uddannelsesstedet har en omfattende politik for lige muligheder for medarbejdere, studerende og serviceudbydere, og har som mål, at alle behandles lige uanset alder, handicap, familieforpligtelser, ægteskabelig status, etnisk oprindelse, nationalitet, tro, køn, seksuel orientering, fagforeningsaktivitet eller ikke-relaterede kriminaldomme.

Både i egenskab af undervisningsmiljø og som arbejdsgiver forsøger universitetet at gøre organisationen fuldt inkluderende, så alle uanset køn kan deltage helt og fuldt som lige borgere. De har påtaget sig at overholde relevant national lovgivning: Ligestillingsloven fra 2006.

Medarbejdere, studerende og serviceudbydere informeres omgående om universitetets politikker.

<sup>24</sup> Yderligere oplysninger kan findes på <http://www.vichealth.vic.gov.au/en/About-VicHealth/Jobs-at-VicHealth/Equal-Employment-Opportunity-Policy.aspx>

<sup>25</sup> Yderligere oplysninger kan findes på [http://www.dundeecollege.ac.uk/?equal\\_opportunities.xml](http://www.dundeecollege.ac.uk/?equal_opportunities.xml)



### 3.2.2 FASTHOLDELSE

#### Spørgsmål til din virksomhed

Gør du følgende:

- vurderer medarbejdernes fremskridt i virksomheden på en kønsneutral måde?
- synes, at de mænd og kvinder, der er ansat i virksomheden, har samme forudbestemte mål?
- tilbyder lige løn for arbejde af lige værdi?
- tilbyder lige arbejdsvilkår til dine medarbejdere og behandler dem ens?
- giver både mænd og kvinder adgang til uddannelses- og udviklingsmuligheder?
- tilbyder samme uddannelses- og udviklingsmuligheder til begge køn? Er der begrænsninger med hensyn til fremmelse og karriereudvikling for kvinder eller mænd?
- får mest muligt ud af hver enkelt medarbejders potentiale?

#### Nogle nøglebegreber

##### “Fastholdelse” dækker over fire forskellige underafsnit af personaleledelse:

- **Præstationsledelse:** vurderer fremgang i forhold til forudbestemte virksomhedsmål og justerer medarbejderaktivitet efter dem. Der findes mekanismer som virksomhedsplanlægning, evaluering og ansporende systemer. Det indebærer:
  - at fastsætte og blive enige om mål
  - at tilføje relevante kommunikationsstrategier
  - at overvåge og kontrollere udvikling i forhold til målene
  - at skabe et miljø, der gør det muligt for medarbejderne at bidrage til opnåelse af målene.
- **Løn og vilkår:** fokuserer på medarbejderkontrakten. Væsentlige faktorer er:
  - lønniveau og art
  - arbejdsplacering
  - pensionsplaner
  - opsigelsesvarsel i tilfælde af afskedigelse
  - feriepenge og -rettigheder

Normalt er der lovmæssige krav for disse faktorer, som anføres i en skriftlig kontrakt. Den kan dække tilhørende anliggender som for eksempel kompensationsordninger og særlige goder.

## GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI: SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED

- **Forening af arbejde og familie/privatliv:** blandt proaktive foranstaltninger og politikker, der er udviklet til at sørge for de bedst mulige arbejdsforhold for alle medarbejdere, kan særlige foranstaltninger være tilgængelige som en hjælp i den vedvarende konflikt for medarbejdere med familiemæssige forpligtelser.
- **Uddannelse og karriereudvikling:** aktiviteterne herunder fokuserer på, hvordan virksomhedens ydeevne kan øges ved at hjælpe medarbejdere til at opnå færdigheder, viden og holdninger, der er nødvendige for en konkurrencedygtig arbejdsstyrke<sup>26</sup>. **Uddannelse** har normalt til mål at forbedre præstationen i bestemte job gennem forøgelse af færdigheder - især når teknologiske ændringer skaber behovet for nye færdigheder, eller når en medarbejder rekrutteres, overflyttes eller forfremmes. **Karriereudvikling** henviser til aktiviteter rettet mod forberedelse af arbejdsstyrken til fremtidige roller.

### Et kønsperspektiv

**Lige ledelse af medarbejderpræstationer:** præstationsledelse i en virksomhed bør være ens for både mænd og kvinder (EU/ILO-princip om ingen diskrimination mellem kønnene)<sup>27</sup>, tage hensyn til forskellige behov og karakteristika og forhindre interne konflikter. Standarder og mål skal sættes i samarbejde med medarbejderne. Mekanismer for vurdering af medarbejderpræstationer og fremgang skal etableres og være uden fordomme og fastlåste kønsrollemønstre. Intern informationsudveksling og kommunikation mellem medarbejderne skal opmuntres for at sikre feedback.

**Lige løn og vilkår:** i EU tjener kvinder i gennemsnit 17,4 % mindre end mændene<sup>28</sup>. "Lønforskelle er fortsat en af de mest vedholdende former for ulighed mellem kvinder og mænd (...). Politikker til eliminering af kønsbaseret diskrimination i lønforhold skal ikke kun beskæftige sig med uligheder på arbejdsmarkedet, men også med opfattelsen af kvinderollen, deres deltagelse i social dialog og besværet med at balancere arbejdsmæssige og familiemæssige forpligtelser"<sup>29</sup>. Lønuligheder har mange årsager som for eksempel koncentrationen af kvinder i lavstatus- eller deltidsjob, deres svagere forhandlingsevne eller ikke-objektive jobvurderings- og lønbestemmelsessystemer. Internationale standarder, ratificeret af staterne, støtter lige løn for arbejde af lige værdi<sup>30</sup> (se også Værktøjskasse 2008 – kapitel 3 og 4). Jobværdi skal defineres gennem analyser af de indeholdte opgaver og de krævede kompetencer og vurderes ved hjælp af objektive, ikke-diskriminerende, ikke-stereotype kriterier. SMV'er kan være med til at udligne forskellen ved at bruge ens metoder til fastsættelse af løn og vilkår for kvindelige og mandlige arbejdere.

<sup>26</sup> Rogovsky, N., Tolentino, A. et al. Sustainable enterprise promotion through good workplace practices and human resources management, International Training Centre of the ILO, 2007, side 136.

<sup>27</sup> EU Employment Equality Directive n. 2000/78/EC fra 27. november 2000 - Official Journal L 303, 02/12/2000 P. 0016 – 0022 inspireret af ILO Convention n. 111, 1958 vedrørende diskrimination i forbindelse med ansættelse og beskæftigelse. "Kønsligestilling henviser til lige rettigheder, ansvar og muligheder, som alle mennesker skal nyde, uanset om de er født som mand eller kvinde. I betragtning af at kvinder normalt er i en ugunstig position på arbejdspladsen sammenlignet med mænd, kræver fremme af kønsligestilling særlig opmærksomhed på kvinders behov og perspektiver. Samtidig er der også væsentlige negative følger af ulige magtrelationer og forventninger til mænd og drenge grundet stereotyperne om, hvad det er at være af hankøn" (<http://www.ilo.org/global/Themes/Ecosocdev/Genderanddevelopment/lang-en/index.htm>).

<sup>28</sup> Yderligere oplysninger om den kønsbestemte lønforskel i EU: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=en>

<sup>29</sup> ILO Report "Gender Equality at the Heart of Decent Work" – side 119

<sup>30</sup> ILO Convention on Equal Remuneration No. 100 (1951) <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C100>

### GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI: SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED

**Forening af arbejde og familie/privatliv:** et godt arbejdsmiljø skal sikres for alle. Mange bestemte aspekter ved jobkvalitet - herunder arbejdstider, jobtilfredshed, forenelighed af arbejde og privatliv og arbejdsrelaterede helbredsresultater - bør støttes og garanteres ligeligt for både kvinder og mænd. EU støtter foranstaltninger til bedre forening af familielivet og arbejdslivet<sup>31</sup>, dette er også på linje med forordningerne i ILO Convention No. 156 og ILO Recommendation No. 165<sup>32</sup>. Familievenlige ordninger er ikke kun for kvinder - de tilskynder mænd til at bidrage mere til familielivet.

**Lige muligheder for uddannelse og karriereudvikling:** ILO Recommendation No. 195 (2004) om personaleudvikling<sup>33</sup> fastslår, at "uddannelse, undervisning og livslang læring i høj grad bidrager til at fremme enkeltpersoners, virksomheders, økonomiens og samfundets interesser som helhed (...). Realisering af livslang læring bør være baseret på udtrykkelig forpligtelse: (...) af virksomheder til undervisning af deres medarbejdere; og af enkeltpersoner til udvikling af deres kompetencer og karrierer (...). Medlemslande skal fremme lige muligheder for kvinder og mænd med hensyn til uddannelse, undervisning og livslang læring. (...)".

Virksomheder har en vigtig rolle i skabelse af vækst og "anstændige job".<sup>34</sup> De bør "sikre og lette, gennem hele en persons liv, deltagelse i og adgang til erhvervs- og karriereoplysninger og vejledning (...)" uden kønsdiskrimination.

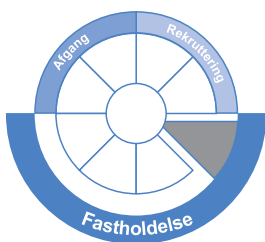
<sup>31</sup> COM(2008) 635 endelig – 3.10.2008 om "En bedre balance mellem arbejde og privatliv: mere støtte til forening af arbejde, privatliv og familieliv" giver en god beskrivelse af EU's handlinger vedrørende emnet <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0635:FIN:EN:DOC>

<sup>32</sup> Yderligere oplysninger kan findes på <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwf/standards.htm>

<sup>33</sup> Yderligere oplysninger kan findes på <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?R195#Link>

<sup>34</sup> Yderligere oplysninger om ILO-konceptet for "Anstændigt arbejde" [http://www.ilo.org/global/About\\_the\\_ILO/Mainpillars/WhatisDecentWork/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Mainpillars/WhatisDecentWork/lang-en/index.htm)

## GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI: SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED



### 3.2.2.1 Fastholdelse PRÆSTATIONSLEDELSE

#### a) Casestudie: *Chaufføren*

## Baggrund

Du er den nye leder i en afdeling, der har flere chauffører ansat. Jane er den eneste kvindelige chauffør. Hun har arbejdet på holdet i 2½ år. Hun har tilsyneladende et dårligt ry. Din chef har sagt, at du skal holde øje med hende, at hendes kørsel er dårlig, og hendes bil er beskidt.

## Situationen

Som følge af denne advarsel bemærker du, at Jane melder sig syg nogle dage. Du mærker også hurtigt, at hendes kolleger ikke synes om hende. De kommer med vittigheder om hendes bils tilstand og hendes kørefærdigheder, selvom der aldrig har været nogen rapporter om hændelser, der involverede hende. Et teammedlem kommer til dig og fortæller, at du skal holde styr på hende og ikke være så blød som din forgænger.

### Spørgsmål, du bør huske



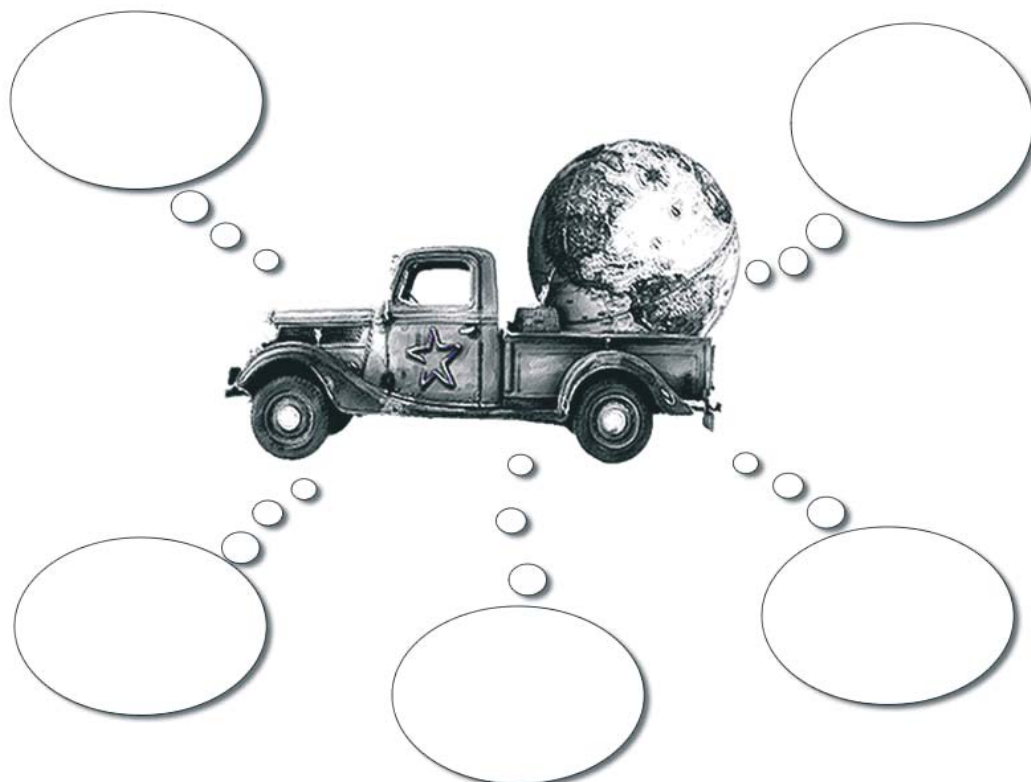
- Er den nye leder forpligtet til en præstationsvurdering?
- Har chefen (= chefen for den nye leder) forklaret og kommunikeret virksomhedens mål?
- Er der udarbejdet en proces for kontrol og vurdering af chaufførernes præstationer?
- Er medarbejderne involveret i beslutninger om vurderingskriterier og standarder?
- Er medarbejderne involverede i planlægning og implementering af vurderingsprocessen?
- Er der tilknyttet betydninger eller prioriteter til jobbet?

## Punkter til overvejelse/diskussion

1. Identificer de vigtigste problemer (ved hjælp af et mind map).
2. Hvilke forholdsregler ville du tage?
3. Hvilke færdigheder og forberedelse kunne hjælpe dig?

GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI:  
SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED

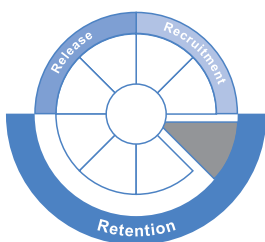
Figur 1: Lederens mind map



Handlingsplanlægning: *Chaufføren*

Identificerede problemer	Handlinger, der skal udføres	Forberedelse

## GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI: SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED



### 3.2.2.1 Fastholdelse PRÆSTATIONSLEDELSE

#### b) Tip til opfølgning

##### Svarark

I 2005 var næsten 36 % af kvinder i arbejde i EU beskæftiget i kun seks af de 130 standarderhvervskategorier (ISCO-88 3-cifre), mens top seks erhverv for mænd var ansvarlig for lidt over 25 % af mænd i arbejde. Desuden var de pågældende erhverv markant forskellige for kvinder og mænd<sup>35</sup>. "Chauffør" er en af de seks topbeskæftigelser for mænd. Implikationen er, at der er en sammenhæng mellem Janes ry for dårlig kørsel og en almindelig stereotype, nemlig: "kvinder er uegnede til beskæftigelse i samme erhverv som mænd og omvendt". Dette er en af to metastereotyper, der er identificeret som basis for kønsopdeling (se Værktøjskasse 2008 - Afsnit 1, Kapitel 2).

- **Dokumentation for mål og standarder:** det er vigtigt ikke kun at tage hensyn til anekdotiske opfattelser af Jane og hendes præstation. Hvad er disse synspunkter baseret på? For at kunne lede Jane og de andre chauffører effektivt har de brug for mål og standarder, der er tydelige, retfærdige og objektive. De kan være ens for mænd og kvinder, og nogle kan være identiske. Du skal også finde ud af, hvorfor Jane melder sig syg. Med tydelige mål og standarder kan du derefter overvåge hver person og sikre, at de opfylder deres mål, og, hvis de ikke bliver forstået, identificere hindringerne. Anekdoter og forestillinger kan indeholde fordomme, og personer, der er anderledes, skiller sig ud som potentielle mål. Så hvis du har beviser ved hånden, kan det hjælpe dig med at udfordre forældede oplysninger og stereotyper.
- **Udfordring af stereotyper:** nogle teammedlemmer skjuler måske negative stereotyper: en kvinde i et "mandejob" får dem muligvis til at føle sig dårligt tilpas. At ignorere sådanne følelser hjælper ikke teammedlemmerne til at håndtere forskellene. På teamniveau er det vigtigt at diskutere, hvordan sådanne fordomme påvirker forretningen, og derefter vedtage relevante standarder for teammedlemmer.
- **Teamudvikling:** hvis teammedlemmer bemærker, at nogen modtager "særbehandling" eller ikke skal leve op til den samme standard som de andre, vil de føle sig forurettet. At være retfærdig betyder ikke at behandle alle på præcis samme måde. Det betyder at acceptere hver enkelts evner og at bruge den viden til at forbedre teampræstationen. At give Jane lavere mål eller særlig dispensation, fordi hun er kvinde, hjælper hende ikke og kan øge modviljen blandt de andre teammedlemmer. Jane behøver heller ikke være en superchauffør for at bevise, at kvinder kan klare jobbet.
- **Individuel støtte:** Jane og andre teammedlemmer bør have regelmæssige en-til-en-sessioner med deres afdelingschef. Dette gør det muligt at følge med i fremgangen i forhold til målene. Det vil også give Jane en mulighed for at tale om

<sup>35</sup> EUROSTAT, Statistics in focus, 53/2007 "The concentration of men and women in sectors of activity", Ana Franco.

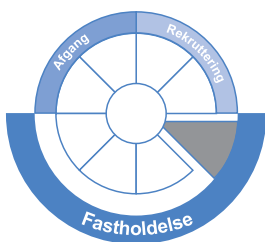


### GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI: SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED

hendes forhold til kollegerne. Hvis nogen i teamet er anderledes og virker dårligt integreret, er det dit ansvar at forstå hvorfor og undersøge, hvad der kan gøres.

- **Kommunikation af succes:** nogle mennesker finder en mand i et “kvindejob” eller en kvinde i et “mandejob” udfordrende. De søger måske bevis for deres tro og vil så kun opfatte de negative aspekter. En måde at udfordre dette på er at fremlægge bevis for, at en given person er lige så god til jobbet som enhver anden. Dette betyder ikke, at en anderledes person skal udpeges, men at vide, hvordan hvert teammedlem klarer sig, og fortælle overbevisende om teamets succeser.

## GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI: SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED



### 3.2.2.1 Fastholdelse PRÆSTATIONSLEDELSE

#### c) Ledelsesmæssige værktøjer

##### Præstationsvurdering

Dette er processen med vurdering og registrering af de ansattes præstationer med det mål at lave bedømmelser, der fører til beslutninger. Processen er meget interaktiv og involverer i forskellig grad personale på alle niveauer, når jobforventninger skal bestemmes, jobbeskrivelser skal skrives, relevante vurderingskriterier skal udvælges, vurderingsværktøjer og -procedurer skal udvikles, og resultater skal indsamles, fortolkes og rapporteres.

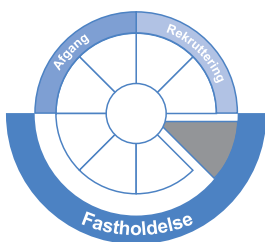
Præstationsvurdering skal være med mulighed for individuel deltagelse og interaktiv, udviklet i samarbejde med alle interessenter og åben for konstant interaktion med dem, og målene forstås bedst ved potentielle fordele som for eksempel:

- øget motivation til at levere en effektiv præstation
- øget selvværd blandt medarbejderne
- forbedret forståelse af medarbejdere og tilsynsførende
- bedre definerede jobfunktioner og ansvarsområder
- værdifuld kommunikation om vurdering udviklet mellem medarbejdere
- øget selvforståelse blandt medarbejderne og forståelse for den type udviklingsaktiviteter, der er værdifulde
- belønninger fordelt på et retfærdigt og troværdigt grundlag
- organisatoriske mål tydeliggjort, så de nemmere kan blive accepteret
- forbedringer i planlægningen af institutionel/afdelingsmæssig arbejdsstyrke, testvalidering og udvikling af uddannelsesprogrammer.

De vigtigste egenskaber ved et effektivt vurderingsystem er **tydelighed**, **åbenhed** og **retfærdighed**. Det skal indeholde anvendelige formater, der undgår systematiske fordomme som at favorisere udvalgte medarbejdere, give alle medarbejdere samme vurdering; være for mildt eller barskt over for noget eller alt personale; eller bevidst eller ubevidst udøve race- eller kønsfordomme. Involvering af mere end én vurderingsperson (blandede hold af kvinder og mænd) kan være en hjælp til at undgå sådanne fordomme. Desuden indebærer et effektivt system **løbende** evaluering af *både* stillingen og den medarbejder, der har den.

Jobbeskrivelser skal være nøjagtige, forståelige og tilstrækkeligt specifikke til at bestemme personalets adfærd. De bør fokusere på det, medarbejderen gør, og de forventede resultater, som skal hænge tydeligt sammen med virksomhedens overordnede mål. Medarbejderens ansvarsområder skal om muligt være angivet og vægtet efter vigtighed samt **kontrolleret for at sikre, at de er fri for kønsfordomme**.

## GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI: SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED



### 3.2.2.1 Fastholdelse PRÆSTATIONSLEDELSE

#### d) Gode praksisser

#### Market Makers – STORBRITANNIEN<sup>36</sup>.

**Dette eksempel viser, hvordan medarbejdere bliver behandlet lige ved vurdering af præstationen for professionel udvikling.**

Market Makers er et lille markedsføringsbureau (64 medarbejdere). De fleste medarbejdere er unge (midt i tyverne). Kvinde/mand-forholdstallet er højt: 44:56. Alle ledere er udnævnt fra interne stillinger i virksomheden. Medarbejderne erklærer, at "*der er ingen grænser for vores vækst i firmaet*" (83 %). Virksomheden besætter en placering som nr. 25 på Sunday Times' liste over de 100 bedste SMV'er i 2009.

Den høje andel af kvinder blandt medarbejderne - sammen med den interne udnævnelse af ledere - viser, at virksomheden vurderer præstationer lige og har en retfærdig karriereudviklingsproces. Den lave udskiftning (10 %), der opnås på den måde, sparer også penge på rekruttering.

#### J Sainsbury plc – STORBRITANNIEN<sup>37</sup>

**Dette eksempel viser, hvordan arbejdsgivere kan fremme lige muligheder og ligebehandling blandt deres medarbejdere.**

J Sainsbury plc er en større fødevariedetailkæde. Virksomheden anerkender vigtigheden af retfærdig og lige behandling på arbejdspladsen og har vedtaget en ligestillings- og forskellighedspolitik. Dens engagement blev anerkendt af "FTSE Female Index"<sup>38</sup>, der giver virksomheden en fjerdeplads i 2008, hvor 30 % af lederstillingerne var besat af kvinder.

Virksomheden oprettede en styregruppe for ligestilling og forskellighed for at sikre opnåelse af virksomhedens ligestillingsmål. Udviklingen mod målene vurderes efter kvantificerbare mål og feedback fra kolleger gennem:

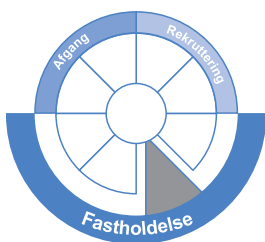
- en undersøgelse (samtale) hvert halve år, hvor virksomheden spørger medarbejderne - med et kønsperspektiv - hvordan de har det med at arbejde for virksomheden, hvad de mener om dens præstationer og deres forståelse af virksomhedsstrategien;
- årlig kontrol af arbejdsstyrken på alle niveauer;
- årlig revision af HR-politikker for at sikre, at de ikke er diskriminerende;
- årlig kontrol af den uddannelse, der tilbydes medarbejderne i forbindelse med karriereudvikling. Virksomheden tilbyder kvinder og mænd en særlig orlov på op til ét år til personlig udvikling.

<sup>36</sup> Yderligere oplysninger kan findes på:  
[http://business.timesonline.co.uk/tol/business/career\\_and\\_jobs/best\\_100\\_companies/article5667569.ece](http://business.timesonline.co.uk/tol/business/career_and_jobs/best_100_companies/article5667569.ece)

<sup>37</sup> Fra "Gender Equality and Decent Work – Good practices at the workplace" - ILO (2004)

<sup>38</sup> Yderligere oplysninger kan findes på:  
<http://www.hbosplc.com/community/The%20Female%20FTSE%20Report%202008%20-%20A%20Decade%20of%20Delay.pdf>

GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI:  
SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED



### 3.2.2.2 Fastholdelse LØN OG VILKÅR

#### a) Casestudie: *Rejsebureauet Blue Skies*

## Baggrund

### Rejsebureauet Blue Skies

Dette bureau er ti år gammelt. Det er grundlagt og ejet af hr. Makarious. Det er vokset støt, og for fem år siden udvidede det til den nuværende størrelse; der er seks medarbejdere, og bureauet lønner hr. Makarious, der ikke er involveret i den daglige drift, men normalt giver lønstigninger (hvis omsætningen tillader det) hvert år i oktober måned. Hr. Makarious er ugift og betragter virksomheden som sin familie.

Den daglige ledelse varetages af hr. Dubois, som har været ansat de sidste seks år. Han begyndte som assistent for hr. Makarious, men eftersom virksomheden voksede, blev han forfremmet til ledende bookingagent for tre år siden, da der blev rekrutteret to nye bookingagenter.

Hr. Warne (42 år gammel) blev rekrutteret for fem år siden som bookingagent; han har tre børn og bor i den by, hvor bureauet ligger.

De to nye agenter var hr. Thomas (32 år) og fru Kiln (43 år). Der gik mindre end tre måneder fra den første blev ansat, til den anden blev ansat, og de havde samme startløn. Tidligere i år (efter fødslen af sit første barn) fik hr. Thomas lønforhøjelse af hr. Makarious.

Frøken Royce arbejder som kontorassistent og tager sig af alle administrative opgaver herunder håndtering af økonomiske transaktioner og korrespondance. Hun tager ikke imod bestillinger eller taler direkte med kunderne. Hun arbejder fem timer om dagen, da hun skal hente sine børn fra skole.

Fru Chani (55 år) arbejder på fuld tid som rengøringsassistent og gør rent både i hr. Makarious' eget hjem og i alle lokaler på bureauet. Hun påtager sig nogle gange ærinder som indkøb for hr. Makarious.

Hr. Makarious synes, han behandler sine medarbejdere godt og retfærdigt. Han tænker ikke over den kønsadskilte løn i hans virksomhed, men mener, at medarbejderne bliver betalt retfærdigt, og at der ikke sker nogen kønsdiskrimination.

### Organisationsdiagram for rejsebureauet Blue Skies

Jobtitel	Grad eller løninterval	Bestrides af M eller K	Ansættelses varighed
1. Direktør	50.000	M	10 år
2. Ledende bookingagent	25.000	M	6 år
3. Kontorassistent	15.000	K	6 år
4. Bookingagent	20.000	M	5 år
5. Bookingagent	18.000	K	3 år
6. Bookingagent	18.500	M	3 år
7. Rengøringsassistent	10.000	K	9 år

## GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI: SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED

### Inddeling af job i rejsebureauet Blue Skies efter køn og løn

Jobtitel	Grad eller løninterval	Bestrides af M eller K	Ansættelses varighed
1. Direktør	50.000	M	10 år
2. Ledende bookingagent	25.000	M	6 år
3. Bookingagent	20.000	M	5 år
4. Bookingagent	18.500	M	3 år
Subtotal for mændenes årlige indtjening	113.500		
Gennemsnit	28.375		
5. Kontorassistent	15.000	K	6 år
6. Bookingagent	18.000	K	3 år
7. Rengøringsassistent	10.000	K	9 år
Subtotal for kvindernes årlige indtjening	43.000		
Gennemsnit	14.333		

### Punkter til overvejelse/diskussion

Mænd og kvinders gennemsnitlige årlige indtjening synes at være meget forskellig. Overvej, hvad der kan bidrage til den kønsbestemte lønforskel i rejsebureauet Blue Skies.

Årsager til den kønsbestemte lønforskel	Mulighed for at dette kan ske i din virksomhed	Handlinger, der kan forhindre dette...
Direkte/indirekte diskrimination		
Undervurdering af kvindernes arbejde		
Vertikal og horisontal opdeling på arbejdsmarkedet		
Stereotyper og traditioner		
Balance mellem privatliv og arbejde		
...		

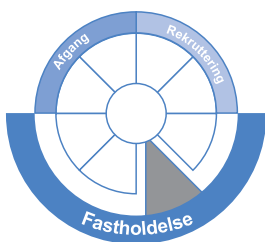
Hvis det gør, kan du så identificere handlinger, der kan foretages for at mindske eller fjerne den kønsbestemte lønforskel?

Målet med denne øvelse er at gøre dig opmærksom på mulige forskelle, der kan findes i en virksomhed. Det er derefter op til dig at beslutte, om der skal gøres noget ved dem, eller om ulighederne skal fortsætte.

Denne øvelse er et meget grundlæggende opstartsværktøj inspireret af en langt mere kompleks trinvis proces, hvor den er det indledende bevidstgørende element. Gennem brugen bliver du i stand til ikke kun at værdsætte, at mænd og kvinder skal have samme betaling for samme arbejde, men du vil også kunne forstå konceptet "lige løn for arbejde af lige værdi". Hvis du vil vide mere om jobvurderingsmetoder uden kønsfordomme, kan du finde henvisninger i bibliografien.

Der er mange årsager til lønforskelle mellem mænd og kvinder i arbejde. Du kan finde flere oplysninger om dette i "Tip til opfølgning" herunder.

## GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI: SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED



### 3.2.2.2 Fastholdelse LØN OG VILKÅR

#### b) Tip til opfølgning

Trods mange års lovgivning i de europæiske lande viser statistikkerne stadig en betydelig lønforskel mellem kvinder og mænd, hvor kvinder tjener i gennemsnit 17,4 %<sup>39</sup> mindre end mænd. Muligheden for at opsplitte data om løn i din virksomhed kan hjælpe dig med at analysere muligheden for at udfordre eller fortsætte forskellen, som der er mange grunde til, og som kan stamme fra følgende:

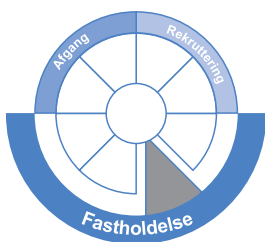
- **Direkte diskrimination:** overvej, om du måske betaler kvinder mindre end mænd for at udføre præcis samme arbejde. Europæisk lovgivning forbyder diskrimination. Kontrollér, at du ikke bryder loven og risikerer bøder.
- **Ingen anerkendelse af lige løn for arbejde af lige værdi:** i Europa optræder indirekte diskrimination oftere end direkte diskrimination. Kvinder tilbydes ofte arbejde af samme værdi som mændenes, men med lavere løn. Såkaldte "kvindeerhverv", der karakteriseres ved en høj koncentration af kvinder, er som regel mindre værdsat og lavere lønnet end typiske "mandejob".

Ofte kan mere eller mindre prestigefyldte jobtitler for lignende arbejde give fiktive grunde til forskellige lønniveauer. Har ensartede job i din virksomhed forskellige jobtitler?

- **Stereotyper:** endnu en gang kan traditionelle stereotyper være årsag til, at den kønsbestemte lønforskel fortsætter. De har også en tendens til at opretholde eksisterende mønstre for opdeling på arbejdsmarkedet, idet forældede og uretfærdige lønfastsættelsessystemer fortsat bruges.
- **Vertikal og horisontal opdeling:** kvinder er underrepræsenterede i ledende stillinger (vertikal opdeling) og findes oftere i lavt betalte erhverv, der ikke kræver en længere uddannelse, hvor de udgør en stor majoritet (horisontal opdeling). Kvinder og mænd dominerer ofte forskellige sektorer - selv i den samme virksomhed. Tænk over, om der er objektive årsager til denne situation, eller om du nemt kunne ændre det og få mere ud af dit personale.
- **Forening af arbejde og familieliv:** dette bør ikke være en straffende faktor med hensyn til løn og arbejdsvilkår. Arbejdere, der vælger at arbejde på deltid for at skabe balance mellem forskellige ansvarsområder, har ikke kun en formindsket indkomst, men lider ofte under dårligere karrieremuligheder. Overvej de særlige talenter, der kan gå tabt, eller som ikke bliver udnyttet tilstrækkeligt, hvis disse arbejdere ikke tilbydes karrieremuligheder, der tager hensyn til deres reducerede tilgængelighed.
- **Mangel på kønsadskilte data** – eller mere enkelt: mangel på opmærksomhed på kønsforskelle kan medføre en utilstrækkelig opsplittning og analyse af arbejdsstyrken i en virksomhed. Valg, der er baseret på tradition i stedet for på talent, kan betyde ikke-strategisk brug af løn, incitamenter osv.

<sup>39</sup> Yderligere oplysninger kan findes på <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=en>

GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI:  
SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED



### 3.2.2.2 Fastholdelse LØN OG VILKÅR

#### c) Ledelsesmæssige værktøjer

På virksomhedsniveau er det nyttigt at:

- Notere alle de job, der findes i virksomheden, og for hvert enkelt angive bruttolønnen (inklusive goder)
- Notere kønnet for den person, der for øjeblikket bestrider jobbet.
- Ved hjælp af disse data identificere og sammenligne den respektive gennemsnitlige indtjening for mænd og kvinder, der er ansat i virksomheden.

I din virksomhed:

Inndeling af job i virksomheden efter køn og løn				
	Jobtitel	Grad eller løninterval	Bestrides af M eller K	Ansættelses varighed
1.				
2.				
3.				

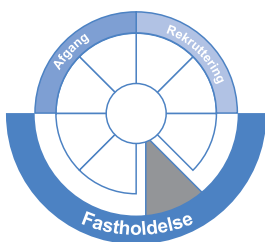
- For alle de job, der aktuelt bestrides af mænd, skal lønkolonnen lægges sammen og divideres med antallet af ansatte mænd.
- Gentag øvelsen for ansatte kvinder.
- Analysér de adskilte løndata for din virksomhed, og tænk over de forskelle, du bemærker, og de mulige årsager.

Ansættelseskontrakter bør tage den eksisterende lovgivning om lige løn i betragtning - især:

- ILO Convention on Equal Remuneration n. 100, 1951<sup>40</sup>
- Europæisk lovgivning (allerede i 1957 indeholdt EØF-traktaten en forordning, der forbød ulige løn for mænd og kvinder, hvilket blev revideret i Amsterdam-traktaten. Fra 1975 har EU udsendt adskillige direktiver om kønsdiskrimination, og De Europæiske Fællesskabers Domstol har afsagt talrige domme i sager om kønsdiskrimination)<sup>41</sup>.

<sup>40</sup> Yderligere oplysninger kan findes på <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C100>

<sup>41</sup> Yderligere oplysninger kan findes på <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=420&langId=en>



### 3.2.2.2 Fastholdelse LØN OG VILKÅR

#### d) Gode praksisser

#### Hoteller og restauranter - PORTUGAL

##### Mangel på kønsfordomme i jobvurdering i hoteller og restauranter<sup>42</sup>

Portugals hotel- og restaurationssektor er den første i landet til at udvikle en jobvurderingsmetode, der er fri for kønsfordomme.

Et nyligt projekt ved navn "Omvurder arbejde for at fremme kønsligestilling" (Revalorizar o Trabalho para Promover a Igualdade) blev finansieret af EQUAL Community Initiative og koordineret af General Confederation of Portuguese Workers (Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses – Intersindical, CGTP-IN).

Evalueringen giver mulighed for en vurdering af, om erhverv i denne sektor vurderes retfærdigt - dvs. om arbejderne betales i overensstemmelse med deres opgaver uden nogen kønsfordomme.

Da projektet startede i 2005, var FESAHT<sup>43</sup> bekymret for arbejdsvilkårene i hotel- og restaurationssektoren. Sektoren var kendetegnet ved en dominerende andel af kvindelige arbejdere i typiske kvindeerhverv (kokke, køkkenassistenter) med lavere uddannelse og dårligere betalt end andre - typisk mandsdominerede - erhverv. I 2004 tjente kvindelige arbejdere i sådanne virksomheder omkring 91 % af deres mandlige modstykkers løn.

På grund af de meget forskellige jobvurderingsmetoder, der fandtes, valgte projektlederne at udvikle en analysemetode, der tillader systematisk vurdering og sammenligning af alle job i en organisation ved hjælp af fælles, præcise og detaljerede kriterier. Grundet kriterierne er denne "pointmetode" velegnet til vurdering af kønsligestilling. Ved hjælp af metoden er det muligt at identificere og eliminere påvirkningen fra kønsbaserede fordomme og stereotyper, når mænd og kvinders løn bestemmes.

For at indsamle relevante oplysninger til udarbejdelse af jobvurderingsmetoden blev et spørgeskema rundsendt til 25 restauranter og barer, som dækkede i alt 79 forskellige typer job.

I forbindelse med færdiggørelsen af projektet konkluderede arbejdsmarkedets parter, at ved hjælp af dybdegående analyser af jobkarakteristika og krav bidrager denne metode også til at forbedre personaleledelse med hensyn til rekruttering, erhvervsuddannelse, præstationsvurdering, løn og sundhed og sikkerhed på arbejdspladsen. Eftersom metoden forudsætter aktiv deltagelse af arbejdsmarkedets parter, tilskynder den også til overenskomstforhandlinger og social dialog.

<sup>42</sup> Yderligere oplysninger: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2009/02/PT09020491.htm>

<sup>43</sup> <http://www.fesaht.pt/>



## Sörmlands Grafiska Quebecor AB – SVERIGE

### Ligestillingsplaner <sup>44</sup>

At opnå lige løn i en virksomhed eller organisation er et vigtigt skridt mod kønsligestilling, ligesom det også er et værktøj til omvurdering af jobkrav og lønprocedurer.

Sörmlands Grafiska Quebecor AB er Sveriges førende print-on-demand-virksomhed inden for offset trykning. I henhold til loven om lige muligheder skal svenske arbejdsgivere undersøge og sammenligne lønnen for kvinder og mænd, der udfører lige arbejde eller arbejde af lige værdi. Sörmlands Grafiska deltog i PEP (European Project on Equal Pay) for at få hjælp til denne opgave. Det netværk, der udviklede sig under projektet, fungerede som sparringspartner og kom også med værdifuld støtte i forbindelse med de forskellige praktiske og strategiske spørgsmål, der opstod fra tid til anden under processen med undersøgelse af lønnen.

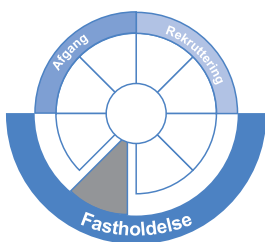
Ud over jobløn blev andre svage punkter også identificeret med hensyn til kønsligestilling. Nogle job og afdelinger er meget eller fuldstændigt mandsdominerede, og der mangler kvinder blandt de ledende medarbejdere. Som resultat af lønundersøgelsen og som et middel til at rette op på disse mangler bliver der nu udarbejdet en handlingsplan.

Foruden at afsløre forskelle i løn for mandlige og kvindelige medarbejdere giver lønundersøgelser også arbejdsgiverne et detaljeret billede af jobkrav og ansvarsområder, sådan som disse er angivet i jobvurderingsprocessen. Dette kan til gengæld få folk til at revidere holdninger, de har haft længe, til sværhedsgraden for et job og kan føre til omvurdering af bestemte job.

---

<sup>44</sup> Yderligere oplysninger: [http://www.equalpay.nu/docs/en/quebecor\\_eng.pdf](http://www.equalpay.nu/docs/en/quebecor_eng.pdf)

GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI:  
SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED



### 3.2.2.3 Fastholdelse

## FORENING AF ARBEJDE OG FAMILIE/PRIVATLIV

### a) Casestudie: *Barselsorlov (for fædre)*

#### Baggrund

John har arbejdet for dig i fire år, er en god medarbejder, står i spidsen for salgsafdelingen og har god kontakt til kunderne.

Han er blevet far. Hans kone, som er revisor, tjener mere end ham. Han beder dig om 5 dages barselsorlov, så han kan være sammen med sin kone og nyfødte barn; da det er en af årets relativt stille perioder, indvilliger du.

#### Situationen

Nu er han imidlertid vendt tilbage og beder om et års fravær, hvor han skal passe barnet, så hans kone kan genoptage arbejdet. Han vil gerne vende tilbage, når barnet er et år gammelt og kan starte i vuggestue.

Hans chef vil gerne sige ja til Johns anmodning, men har besluttet at diskutere det med teamet på et personalemøde.

Salgsteamet består af (tid i virksomheden i parentes):

- John (mand), teamleder, 33 år gammel (4 år)
- TT (mand), viceteamleder, 59 år (10 år)
- Marie (kvinde), sælger, 45 år (1 år)
- Jasmin (kvinde), sælger, 30 år (2 år)
- Mark (mand), teamadministrator, 22 år (8 måneder)

#### Punkter til overvejelse/diskussion

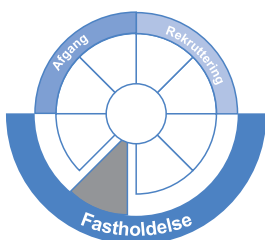
Forbered en fremlæggelse af problemerne og din anbefaling. Forudse i din fremlæggelse mulige indvendinger fra teammedlemmer, og især de stereotyper der måske findes.

Her er nogle hjælpende spørgsmål:

- Hvad er din første reaktion?
- Hvilken type reaktioner kan du generelt forvente fra teamet?
- Hvilke stereotyper vil være oplagte?
- Hvordan kan du sikre, at John forbliver en del af teamet?
- Hvor anderledes ville din reaktion være, hvis John var kvinde?
- Hvordan kan du opfylde behovet hos både virksomheden og medarbejderne?
- Hvilke oplysninger har du brug for for at kunne formulere dit endelige svar?

Hvis du håndterer denne situation med positivitet, er det muligt for både John og teamet at få gavn af den. Det kan være nyttigt at kortlægge de udfordringer og fordele, der er ved at give John fri. Du kan analysere faktorerne for og mod ændringen og derefter planlægge, hvordan du bygger videre på de positive ting og mindsker de mulige forhindringer.

GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI:  
SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED



### 3.2.2.3 Fastholdelse

## FORENING AF ARBEJDE OG FAMILIE/PRIVATLIV

### b) Tip til opfølgning

**Foreslåede foranstaltninger** – Den følgende tjekliste kan give dig nogle idéer om mulige måder at forene arbejde, familie og privatliv hos dine medarbejdere på på en vellykket måde.

#### Familievenlige ordninger på arbejdspladsen <sup>45</sup>

##### Arbejdsordninger

- Reduceret arbejdsuge for medarbejdere på fuld tid
- Fleksibel arbejdstid og turnusordninger
- Tidsbegrænsede kontrakter
- Skift fra fuld tid til deltid på en permanent eller midlertidig basis
- Jobdeling
- Hjemmearbejde eller fjernarbejde

##### Børnepasning og ældreomsorg

- Arbejdsplads eller tilknyttet vuggestue
- Tage børn med på arbejde/familierum
- Økonomisk hjælp/tilskud til forældre til børnepasning
- Ammefaciliteter
- Arbejdsplads, der støtter medarbejdere, som tager sig af børnepasning eller ældreomsorg
- Telefon på arbejdet, der kan bruges af familiære årsager

##### Orlov fra arbejdet

- Orlov i nødsituationer for at tage sig af familiemæssige forpligtelser
- Lønnet orlov
- Ulønnet orlov
- Sygeorlov
- Graviditetsorlov
- Barselorlov (for begge køn)
- Forældreorlov
- Plejeorlov til ældre slægtninge
- Karrierepauser
- Fravær ved dødsfald

<sup>45</sup> Yderligere oplysninger kan findes på <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwffworkplace.htm>

## GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI: SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED

### Relevante oplysninger og undervisning

- Mødrepakker/oplysninger om barselsorlov og orlov
- Politik for aktiv oplysning af medarbejderne om de tilgængelige goder og tilskyndelse til brug af dem
- Yderligere hjælpende oplysninger, f.eks. om lokal børnepasning
- Kontakt under barsels-/forældreorlov
- Kurser og workshops til information og støtte eller som forberedelse til at vende tilbage til arbejdet

**Stereotyper** – I mange lande ses barselsorlov for fædre stadig kun som en kortvarig mulighed, og idéen om en mand, der tager sig af et lille barn, kan være en udfordring. Hvis de virkelige indvendinger undersøges, afsløres muligvis en forestilling om “en mand, der udfylder en kvindes rolle”.

Hvis der findes lovgivning (om mødres eller fædres rettigheder)<sup>46</sup>, er det nemmere at acceptere og implementere anmodningen, og passende processer vil blive udviklet. Med lidt eller ingen lovmæssig vejledning er det sværere at udfordre stereotyperne.

**Forretningsbehov** – Overvej de potentielle forretningsfordele i denne situation; du har muligvis identificeret flere forskellige muligheder. F.eks.:

- at forbedre ydeevnen og motivationen blandt medarbejderne og øge produktiviteten<sup>47</sup>
- at beholde en god medarbejder og øge hans loyalitet og engagement i virksomheden, og på samme tid reducere udskiftningen af personalet, hvilket kan sænke udgiften til rekruttering, indføring og undervisning i forbindelse med erstatning af de, der har forladt virksomheden<sup>48</sup>
- at tiltrække attraktive medarbejdere ved at tilbyde generøse fædrepacker (mere end loven kræver)<sup>49</sup>
- at mindske fravær og det at komme for sent<sup>50</sup>
- at skabe og vedligeholde en konkurrencemæssig fordel og innovation, der bidrager til forbedret konkurrenceevne<sup>51</sup>
- at forbedre virksomhedens ry og blive en lokal “foretrukken arbejdsgiver”
- at give ansvar til andre medarbejdere og udvikle deres evner yderligere
- at påbegynde efterfølgerplanlægning

“Implementering af familievenlige politikker er en virksomhedsstrategi med en dobbelt dagsorden om at skabe en win-win-situation og opnå både organisatorisk effektivitet og trivsel hos medarbejderen. Hos personalet øger familievenlige initiativer medarbejdernes

<sup>46</sup> En oversigt over den nationale lovgivning for forældreorlov i Europa kan findes i ILO-databasen for standarder <http://www.ilo.org/travaildatabase/servlet/maternityprotection?pageClass=org.ilo.legislation.work.web.RegionSearchPage>

<sup>47</sup> Fra “The family-friendly workplace” – Information sheet n. WF-3 / ILO, Conditions of Work and Employment Programme <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/pdf/infosheets/wf-3.pdf>

<sup>48</sup> Yderligere oplysninger kan findes på <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwffworkplace.htm>

<sup>49</sup> Ditto

<sup>50</sup> Ditto

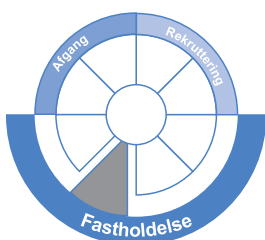
<sup>51</sup> Ditto

## GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI: SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED

tilfredshed, engagement, loyalitet og moral og bidrager til et mere støttende og positivt arbejdsmiljø. For arbejdsgiveren er øget produktivitet, reduceret fravær og mindre udskiftning af personalet blandt de mest væsentlige fordele. Ved at hjælpe organisationen med at tiltrække, rekruttere og fastholde personale kan familievenlige praksisser mindske udgiften i forbindelse med erstatning af de medarbejdere, der siger op<sup>52</sup>. En sådan familievenlig tilgang kan også forbedre virksomhedens image for interessenter, investorer og kunder.

**Teamets bekymringer** – Overvej, hvad teamet kan være bekymret over, og sørg for, at de kan give udtryk for deres bekymringer. Lyt omhyggeligt, og inddrag dem i løsningen på problemet. Hvis dette skal være en succes, skal der være et teamejerskab, som til gengæld kræver deltagelse, så teammedlemmerne skal kunne diskutere alle deres bekymringer fuldt ud og også afprøve de muligheder, der kan opstå som følge af ændringen.

**Sociale problemer** - I Europa anses 2,1 barn pr. kvinde som tilstrækkeligt til at opretholde befolkningstallet. Den gennemsnitlige fertilitetsrate for EU-27 er 1,53<sup>53</sup>. Myndighederne er nødt til at arbejde for et positivt miljø til at opfostre børn i for at fastholde fødselstallet. Hvis raten fortsætter med at falde, bliver det en mindre arbejdsstyrke, der skal sørge for de ældre og mere overordnet for bæredygtigheden af systemerne til social beskyttelse. Også arbejdsgiverne kan bidrage gennem familievenlige foranstaltninger som mere fleksibelt arbejde, særlige orlovsregler, børnepasning osv. for at hjælpe unge familier med at klare sig.



### 3.2.2.3 Fastholdelse

## FORENING AF ARBEJDE OG FAMILIE/PRIVATLIV

### c) Ledelsesmæssige værktøjer

Ansættelseskontrakter skal tage hensyn til den eksisterende lovgivning vedrørende barsels- og forældreorlov. Især:

- **Internationale principper - ILO-konventioner om:**
  - Arbejdstagere med familiemæssige forpligtelser – n. 156, 1981 og ILO-anbefaling n. 165, 1981<sup>54</sup>
  - Moderskabsbeskyttelse n. 183, 2000<sup>55</sup> eller, hvis den ikke er ratificeret,
  - Moderskabsbeskyttelse n. 103, 1952
- **EU-lovgivning - EU-direktiver om:**
  - Arbejdstid (Direktiv 93/104/EC af 23. november 1993 - OJ L 307, 13/12/1993 p. 0018 – 0024)

<sup>52</sup> ILO – Conditions of Work and Employment Programme - Reconciling work and family: Enterprise policies <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwf/entpolicies.htm>

<sup>53</sup> Kilde: Eurostat - 2006-tal

<sup>54</sup> Yderligere oplysninger kan findes på <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwf/standards.htm>

<sup>55</sup> For øjeblikket ratificeret af Østrig, Bulgarien, Cypern, Ungarn, Italien, Letland, Litauen, Luxembourg, Holland, Rumænien, Slovakiet blandt EU-landene. Yderligere oplysninger kan findes på <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/maternity/maternity.htm>

## GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI: SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED

- Forældreorlov (Direktiv 96/34/EC af 3. juni 1996 - OJ L 145, 19/06/1996 p. 0004 – 0009)
- Barselsorlov (Direktiv 92/85/EEC af 19. oktober 1992 – OJ L 348, 28/11/1992 p. 0001 – 0008)

### ■ National/lokal lovgivning

Politikker til forening af arbejde og familie støttes og gennemføres af nationale eller lokale myndigheder. De europæiske lande har vedtaget flere forskellige tilgange til arbejde/familie-problematikken<sup>56</sup>. Blandt disse er den svenske lovgivning<sup>57</sup> et positivt eksempel:

Land	Lønnet barselsorlov (for mødre)	Lønnet barselsorlov (for fædre)	Ulønnet barselsorlov (for mødre)	Ulønnet barselsorlov (for fædre)	Begrænsninger
Sverige	480 dage (16 måneder) (80 % op til et loft de første 390 dage, 90 dage til fast takst) - delt med faderen (dedikeret 60 dage)	480 dage (16 måneder) (80 % op til et loft de første 390 dage, 90 dage til fast takst) - delt med moderen (dedikeret 60 dage) + 10 arbejdsdage i forbindelse med barnets fødsel	De første 18 måneder (højest) enkeltvis, ved at udsætte den delte betalte periode.	De første 18 måneder (højest) enkeltvis, ved at udsætte den delte betalte periode.	/

Ansættelseskontrakterne skal også tage hensyn til bilaterale forhandlinger om forældreorlov mellem arbejdsmarkedets parter<sup>58</sup>:

### ■ Aftaler ved overenskomstforhandlinger

Aftaler ved overenskomstforhandlinger mellem arbejdsmarkedets parter styrker ofte og overgår af og til de lovmæssige krav. Vedtagelse af bilaterale aftaler mellem arbejdstagernes og arbejdsgivernes organisationer er en velafprøvet måde at sikre nationale politikker og arbejdspladspolitikker, der er relevante og tager hensyn til alle parter behov.

Virksomhedens forpligtelse til at støtte en balance mellem arbejde og privatliv er også meget vigtig:

### ■ Virksomhedsledelsespraksis

Arbejde-familie-foranstaltninger kan også laves på virksomhedsniveau. Opmuntring af familievenlige foranstaltninger på arbejdspladsen og forbedring af arbejdsvilkårene, samtidig med at virksomhedens konkurrenceevne sikres, har væsentlige fordele for virksomheden og dens medarbejdere samt for samfundet generelt.

### ■ Undervisning og vejledning for afdelingschefer

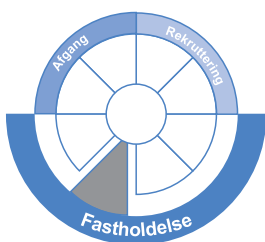
Chefer på højt niveau kan vise deres engagement ved selv at anvende en familievenlig tilgang. Det er også vigtigt at tilbyde relevant undervisning til chefer, der ofte er ansvarlige for at gennemføre interne politikker, for at sikre, at foranstaltningerne anvendes på passende vis. Dialog og kommunikation mellem ledelsen og personalet er altafgørende for en vellykket praksis.

<sup>56</sup> En oversigt over national lovgivning i Europa kan findes i ILO-databasen for standarder <http://www.ilo.org/travaildatabase/servlet/maternityprotection?pageClass=org.ilo.legislation.work.web.RegionSearchPage>

<sup>57</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Parental\\_leave](http://en.wikipedia.org/wiki/Parental_leave)

<sup>58</sup> Den 18. juni 2009 underskrev arbejdsgivere og arbejdstagere på EU-niveau officielt en revision af aftalen om forældreorlov fra 1995. Yderligere oplysninger kan findes på <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=329&langId=en>

GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI:  
SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED



### 3.2.2.3 Fastholdelse

## FORENING AF ARBEJDE OG FAMILIE/PRIVATLIV

### d) Gode praksisser

#### DeLeMa Group of Companies – CYPERN<sup>59</sup>

**Dette eksempel viser, hvordan arbejdsgivere kan fremme kønsligestilling og foreningspolitikker blandt personalet.**

DeLeMa er en reklame-/kommunikationsgruppe, der består af DeLeMa Communication Ltd, DeLeMa Consultants Ltd og RedMelon Universal Cyprus Ltd. Gruppen beskæftiger omkring 50 mennesker. Fra 2006 har de med egne ressourcer støttet kønsligestillingspolitikker, som de fandt vigtige, på følgende måde:

- Barselsorlov (for faderen), når familien får en ny baby: faderen får 3 ekstra dages lønnet orlov, når babyen bliver født
- Udvidelse af moderens gave til endvidere at dække en gave fra faderen til den nye baby: både kvindelige og mandlige medarbejdere modtager en gave på 1.700 euro (kontant), når familien får en baby
- Politikken om sexchikane er udvidet til at dække mandlige medarbejdere (når den tilsynsførende eller lederen er af hunkøn): eftersom gruppen har mange kvindelige ledere, blev politikken udvidet for at dække en kvindelig leders sexchikane mod mandlige medarbejdere.

Gruppen erklærer, at folk er mere produktive, og samarbejdet er enestående. Ligesom andre kolleger klarer arbejdet, når en mor er på barselsorlov, så respekterer og klarer de også faderens arbejde, når han skal være væk for at deltage i pasningen af babyen. Virksomheden betragtes som en "foretrukket arbejdsgiver", både på grund af kvaliteten af det kreative arbejde og også på grund af virksomhedens mission, der fremmer "menneskers" vækst uden hensyn til køn.

Du kan få yderligere oplysninger om virksomheden ved at se videoklipet om god praksis på <http://www.businessandgender.eu>

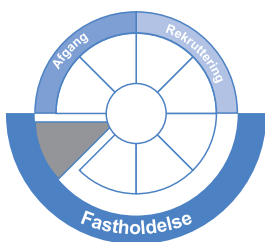
#### TDC – DANMARK<sup>60</sup>

**Dette eksempel viser, hvordan arbejdsgivere kan fremme barselsorlov for fædre blandt personalet.**

TDC er en førende udbyder af kommunikationsløsninger i Danmark. I den private virksomhed er der omkring 250 nye fædre hvert år, som tager 14 dages barselsorlov med fuld løn efter fødslen af deres barn. Virksomheden tilbyder yderligere 10 ugers barselsorlov med fuld løn, som faderen kan bruge i løbet af barnets første leveår. Denne ordning skaber mere motiverede og velafbalancerede medarbejdere, hvilket gavner både TDC og familien. I gennemsnit holdt TDC's nye fædre 1½ uges længere orlov i 2005 end i 2002, da projektet "Fars Kram" blev indført.

<sup>59</sup> Du kan finde yderligere oplysninger om virksomheden ved at se videoklipet på <http://www.businessandgender.eu/en/products/video>

<sup>60</sup> Fra "Review of national situation for the purpose of the workshop in Denmark", 2009 (side 13) - <http://www.businessandgender.eu>



### 3.2.2.4 Fastholdelse

## UDDANNELSE OG KARRIEREUDVIKLING

### a) Casestudie: Svejserne

#### Situationen

Doktor Tatjana S. er personalechef på en mellemstor fabrik, der producerer maskiner. Den administrerende direktør bad hende finde ti arbejdere på fabrikken, der kunne oplæres som svejsere.

For at forbedre fabrikkens konkurrenceevne påbegynder den administrerende direktør en reorganisering ved at skære ned på lavkvalitetsproduktionsmetoderne og indføre undervisning af medarbejderne.

Før reorganiseringen var der ti svejsere, to kvinder og otte mænd. Kvinderne var de første med denne type job i virksomhedens historie. I starten var der ikke mange, der troede på, at de kunne klare det lige så godt som de mandlige svejsere, men det stod snart klart, at de arbejdede hurtigt og udførte arbejde af en god kvalitet. Det blev bestemt, at antallet af svejsere skulle fordobles.

I salgsafdelingen er der 25 kvinder og 65 mænd: de fleste af kvinderne har kun begrænset uddannelse og arbejder som ufaglærte.

Doktor Tatjana har ansvaret for hele undervisningsprocessen fra intern kommunikation og udvælgelse af deltagere til levering og endelig evaluering af programmet.

#### Øvelse

Lad som om, du skal udføre Dr. Tatjanas opgave.

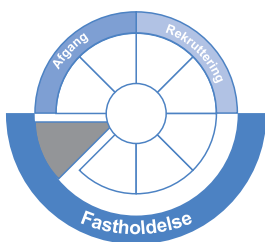
1. Definer, hvordan undervisningen skal kommunikeres og annonceres internt på fabrikken. *Du vil have mange arbejdere til at søge.*
2. Identificer kriterierne for udvælgelse af de ti deltagere.

Start gruppediskussionen med følgende spørgsmål:

- Hvordan vil du kommunikere (i) den administrerende direktørs undervisningsbehov og (ii) undervisningstilbudet til ledere/tilsynsførende og medarbejdere?
- Hvilken stil, hvilke billeder og hvilket sprog skal der bruges?
- Når du bruger og tilpasser annoncer om undervisning, der allerede bruges, undersøger du så, om de er udviklet med en bestemt deltagerprofil (f.eks. med hensyn til køn, alder osv.)?
- Skal praktikanter have bestemte færdigheder, viden eller kvaliteter?
- Hvilke kriterier vil du anvende ved udvælgelse af deltagere?



GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI:  
SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED



### 3.2.2.4 Fastholdelse

## UDDANNELSE OG KARRIEREUDVIKLING

### b) Tip til opfølgning

## Få mest muligt ud af din talentpulje

### Udfordringerne

**Intensiveret udenlandsk konkurrence** i forbindelse med EU-udvidelsen og globalisering gør det nødvendigt for europæiske SMV'er at forbedre deres innovationskapacitet og opprioritere kvalifikationer og færdigheder. Europas befolkning er aldrende, og virksomhederne står over for en stigende mangel på færdigheder.

Undervisning er dyrt for en SMV, som skal **hente investeringen ind igen**. SMV'er uddanner ofte deres medarbejdere, men ser dem forlade virksomheden til fordel for bedre betalte job i større virksomheder. I små virksomheder kan det være svært at finde tid til at deltage i undervisning. Det er af afgørende betydning at vælge de rigtige personer til undervisning og sikre sig, at de bliver i virksomheden bagefter.

Det har vist sig, at kvinder klarer sig rigtig godt i utraditionelle roller - uanset om det er tekniske eller ledelsesmæssige. **At tiltrække talentfulde og loyale kvindelige medarbejdere** til disse erhverv og hjælpe dem med at udvikle deres fulde potentiale kan være en vindende strategi.

Forskning har vist, at vilkårene for mænd og kvinder på arbejdspladsen stadig ikke er lige, og også at der ud over "interne" barrierer (f.eks. selvtillid og selvværd) er eksterne barrierer eller forhindringer, der spærrer kvindernes flytning til utraditionelle job eller til ledende stillinger (f.eks. arbejdsgivernes fordomme om deres evner eller tilgængelighed, når de familiemæssige forpligtelser tages i betragtning).

Undervisning og udvikling af færdigheder kan være med til at overvinde nogle af disse problemer.

### Tip til kønsbalanceret undervisning og karriereudviklingspraksis

- **Gør undervisning og udvikling til en del af din konkurrencemæssige virksomhedsplan og kønsbalancerede personalepolitik.** Hvilke færdigheder har du brug for? Er der mange, der vil trække sig tilbage? Hvordan vil du håndtere pludselige ændringer (en stor ordre eller behovet for at skære bestemte produktionslinjer væk)? Undervisning og udvikling af din arbejdsstyrke – inklusiv kvinder og dem i lavstatusjob - kan hjælpe dig med at opfylde pludselige eksterne krav og kan være en mere holdbar strategi end ekstern rekruttering.
- **Få styr på dit kønsadskilte grundlag.** Find ud af, hvor meget undervisning der blev givet til hvem før i tiden, hvorfor og hvad der skete bagefter. Hvem deltog i hvilken type kursus? Havde kvinder en tendens til at fokusere på at blive bedre til deres aktuelle job, eller vovede de sig ud i noget nyt? Hvem fik chancen for at deltage i karriere-/lederudviklingsaktiviteter? Eller for at forbedre lederevner eller tekniske færdigheder? Hvorfor? Hvem forlod virksomheden og hvorfor? Hvem svigtede og

### GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI: SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED

hvorfor? Var det på grund af utilstrækkelig kapacitet eller utilstrækkelig støtte? Eksternt pres (f.eks. frygt eller forventning om et fjendtligt miljø blandt kollegerne)?

- **Opnå topledelsens forpligtelse til en bedre kønsbalance på alle niveauer - tekniske og ledelsesmæssige.** Indhent hårde data om kvinder, der klarer sig godt, se på rollemodeller, deres præstationsstandarder, og find ud af, om en mere kønsbalanceret arbejdsstyrke har forbedret den overordnede jobkvalitet og produktivitet.
- **Få mere at vide om din skjulte talentpulje. Hvilke talenter kan være skjult i din arbejdsstyrke - især ved produktionslinjen?** Forbered et lille spørgeskema, og spørg om interesser og fritidsaktiviteter. Eller tilbyd et mindre beløb i "undervisningsbonus", som alle kan bruge, som de synes, hvis de taler med dig. Arbejdere, der tilsyneladende ikke har nogen særlige færdigheder, har forbløffende talenter, der kan gavne virksomheden.
- **Tilbyd mandlige og kvindelige medarbejdere lige muligheder, og støt det bedste talent.** Giv alle en chance for at sætte ord på deres udviklingsplaner. Men brug en stram, gennemsigtig og ikke-fordomsfuld udvælgelsesprocedure, når du tilbyder undervisnings-, udviklings- og forfremmelsesmuligheder (se 3.2.1.1 Udvælgelse), og kæd karriereudviklingsmuligheder sammen med tydelige præstationsmål og -standarder (se 3.2.2.1 Præstationsledelse). Undgå diskrimination baseret på fastlåste kønsrollemønstre, der ubevidst påvirker dit valg!
- **Brug undervisning og udvikling som en mulighed for at kommunikere din virksomhedsstrategi.** Sørg for, at alle medarbejdere kan se fornuften bag de undervisningsmuligheder, der tilbydes. Du kunne udarbejde et letlæseligt dokument, der forklarer virksomhedsstrategien, og hvordan undervisningen passer ind, og uddele det til alle medarbejdere.
- **Engager ledere og tilsynsførende som ændringsagenter.** Forklar ledere og tilsynsførende, hvordan de kan kommunikere undervisnings- og udviklingsmuligheder på en ikke-diskriminerende måde baseret på objektive kriterier uden hensyn til køn.
- **Markedsfør undervisningen** og resultatet (at blive svejser, tekniker, leder...) som en attraktiv mulighed, som både kvinder og mænd vil føle sig kvalificeret til og have lyst til at søge om. Sørg for, at alle potentielt kvalificerede bliver informeret og motiveret til at søge. Undgå teknisk jargon eller kun at give oplysninger til bestemte grupper. Bed kvinder, der allerede har nye job (tekniske, ledelsesmæssige), om at dele deres erfaringer og succes.
- **Annoncér bredt,** og brug almindeligt sprog, så du undgår stereotypiske billeder af jobbet og viser positive rollemodeller, herunder kvinder der allerede udfører jobbet med succes. Sørg for, at der ikke er nogen "uudtalte" antagelser om, hvem der bliver valgt, for eksempel i det grafiske layout eller i det sprog, der anvendes i markedsføringsmaterialet (brug f.eks. billeder af både kvinder og mænd).
- **Brug undervisning som en chance for nyskabelse.** Lad være med at bruge gamle læseplaner. Vurder behovet for færdigheder, sæt fokus på udfordringer og erfaringen hos de, der har succes på jobbet - kvinder og mænd - og planlæg undervisningen og udviklingen under hensyntagen til eksisterende evner og behov hos de påtænkte deltagere.
- **Brug forskellige læringsmetoder til at imødekomme de forskellige profiler og behov i din arbejdsstyrke.** (f.eks. på jobbet, rotation, vejledning, fjernlæring). Kvinder kan have behov for opmuntring gennem mindre formelle læringstilgange eller støtte til at udvikle lederskab og ledelsesfærdigheder. Tilbyd vejledning fra kolleger.
- **Garanter tilgængelighed, og eliminer unødvendige barrierer for at minimere risikoen for fremtidige sagsanlæg.** Dette er specielt vigtigt, hvis undervisningen er

### GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI: SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED

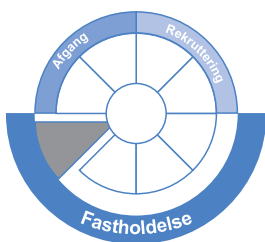
en del af en strategi for reorganisering eller er direkte knyttet til karrierefremgang og lønstigninger. Europæisk lovgivning - som skal overføres til nationalt niveau - fastslår, at private og offentlige institutioner skal sørge for, at *kvinder hverken direkte eller indirekte udelukkes fra adgang til alle niveauer med erhvervsvejledning, undervisning og efteruddannelse herunder praktisk arbejds erfaring*.<sup>61</sup> Også ILO understreger arbejdsgivernes forpligtelse til at fremme og indføre uddannelse, undervisning og livslang læring gennem arbejdslivet<sup>62</sup>. Husk på de udfordringer, som kvinder eller mænd med omsorgsansvar står overfor, f.eks. med hensyn til tidsplaner (behov for deltids-/fleksible medarbejdere) og tilgængelighed af offentlig transport. Desuden bør deltagelse ikke kræve nogen unødvendige forudsætninger (f.eks. et officielt teknisk eksamensbevis, hvis jobbet ikke kræver det), hvilket *de facto* udelukker bestemte kvinder.

- **Opmuntr loyalitet.** Vær en "foretrukken arbejdsgiver", så de, der uddannes, ikke forlader virksomheden efterfølgende. Retfærdige karriereudviklingsmuligheder sammenkædet med tydelig præstationsledelse eller en fælles søgning efter løsninger på problemer med forening af arbejde og familie for alt personale vil ikke kun gavne kvinder, men også mænd og arbejdsmiljøet.
- **Kommunikér og støt teambuilding.** Når et team gennemgår en væsentlig ændring, kan det være værdifuldt at organisere et teambuildingsarrangement, så teammedlemmer (kvinder og mænd) har mulighed for at udforske ændringerne og reflektere på deres egne roller og bidrag. Dette er også en mulighed for at undersøge teamnormer og driftsprocesser for at sikre, at de stadig passer sammen med teamets værdier og overbevisninger.
- **Nul tolerance over for kønsdiskriminerende fordomme!** Undervisningen og arbejdsmiljøet skal være fri for kønsdiskriminerende vittigheder, stereotyper og sexchikane.

<sup>61</sup> (Direktiv 2002/73/EC) fastslår, at "... der må ikke være nogen form for direkte eller indirekte diskrimination på grundlag af køn i offentlige eller private sektorer, herunder offentlige instanser, med hensyn til: (b) adgang til alle typer og til alle niveauer af erhvervsvejledning, erhvervsuddannelse, udvidet erhvervsuddannelse og efteruddannelse, herunder praktisk arbejds erfaring"

<sup>62</sup> ILO-anbefaling n. 195, 2004 om personaleudvikling - <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?R195>

GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI:  
SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED



### 3.2.2.4 Fastholdelse

## UDDANNELSE OG KARRIEREUDVIKLING

### c) Ledelsesmæssige værktøjer

## Håndtering af organisatorisk ændring gennem uddannelse og udvikling

### Trin 1.

Brug gitteret til at vurdere dine fremtidige personalebehov og planlægge uddannelses- og udviklingsforanstaltninger.

- Hvordan kan du udnytte hver enkelt medarbejders uudnyttede potentiale?
- Kan du uddanne folk, så de midlertidigt kan flytte til andre job om nødvendigt?
- Er det mere omkostningseffektivt at rekruttere eksternt?

	I dag		om 2/3/5 år		Uddannelse?	Rekruttering?
	M	K	M	K		
Lederstillinger						
Administrative job/sekretærjob						
Markedsføring						
Tilsynsførende						
Tekniske stillinger						
Linjeproduktion						

## GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI: SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED

### Trin 2.

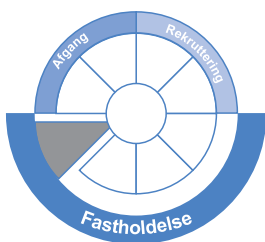
Brug tjeklisten til at identificere de problemer, der kan opstå, når du prøver at fremme kvinders adgang til utraditionelle karrierer eller lederstillinger.

Mulige forhindringer	Mulige reaktioner/løsninger
Kvinder ansøger ikke om lederstillinger, de skubber ikke sig selv nok, og de sætter familien først	
Tekniske stillinger er ikke attraktive for kvinder, og de kræver overtid	
Kvinder har generelt ikke nok af den erfaring, der kræves i personspecifikationen, og er derfor ikke på listen med egnede ansøgere til lederjob	
Organisationen ønsker mere aggressive og konkurrenceprægede ledere, og kvinder besidder sjældent disse egenskaber i tilstrækkelig høj grad	
At have en kvindelig leder for et mandligt team ville skabe problemer	
Der er ingen kvindelige rollemodeller til at vise vejen for andre kvinder, så de flytter til ledelsesmæssige eller tekniske erhverv	
Der var engang en kvindelig leder, og hun var et mareridt - vi vil ikke gennem det igen!	
Kvinder mangler generelt de rigtige kvalifikationer for jobbet	
At have en kvindelig tekniker i et mandeteam ville gøre hendes liv vanskeligt	
Den kvindelige tekniker, vi havde, var en katastrofe, og hun kunne ikke komme ud af det med de andre	
Vi prøvede engang en mandlig sekretær, og han var ikke omhyggelig nok	
Kunder foretrækker at blive modtaget af en sød pige, men når det kommer til tekniske specifikationer, er mænd mere overbevisende	

### Et nyttigt værktøj for virksomheder

**EU Guide for Training in SME** (juli 2009) sigter mod at vise, hvordan dagligdags udfordringer og opgaver inden for uddannelse og udvikling af færdigheder kan håndteres med succes af SMV'er. Vejledningen er baseret på praktisk erfaring, og der medfølger **50 praktiske eksempler på gode praksisser**.  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=103&newsId=544&furtherNews=yes>

GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI:  
SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED



### 3.2.2.4 Fastholdelse

## UDDANNELSE OG KARRIEREUDVIKLING

### d) Gode praksisser

#### SKUBIOS SIUNTOS UAB, UPS-autoriseret serviceentreprenør - LITAUEN<sup>63</sup>

**Dette eksempel viser, hvordan en virksomhed fremmer uddannelsesmuligheder for kvinder**

SKUBIOS SIUNTOS UAB, en international eksprespakkeleverandør, blev grundlagt i 1991 i Kaunas med 70 ansatte (38 % kvinder, 62 % mænd). De underskrev en aftale med UPS og blev autoriseret serviceentreprenør i Litauen.

Siden 2001 har virksomheden forsøgt at kæmpe mod fastlåste kønsrollemønstre og kønsopdeling på arbejdsmarkedet gennem:

- opmuntring af kvinders deltagelse i forretningsseminarer/konferencer (f.eks. ved at betale deltagergebyret);
- opmuntring af kvinder til at færdiggøre universitetsstudier (ved helt eller delvist at betale undervisningsgebyret): 40 medarbejdere har en universitetsgrad (18 mænd, 22 kvinder, 11 af kvinderne har fået en bachelor- eller kandidatgrad, mens de har været i virksomheden.
- invitationer til kvinder om at deltage i uddannelse i virksomheden, mens de er på barselsorlov, og tilbud om ret til og mulighed for at fortsætte en karriere i virksomheden efter barselsorloven;
- promovning af kvinder til topledelsen: 8 af 10 afdelinger i virksomheden ledes af kvinder;
- opmuntring af innovation, f.eks. et HR-projekt indført af tre kvinder, hvor medarbejderne har muligheden for at fastsætte deres egen løn. Virksomheden modtog en pris for dette projekt - "Bedste projekt inden for personaleledelse i Litauen i 2008".

#### ETAP LIGHTING SA, Malle - BELGIEN<sup>64</sup>

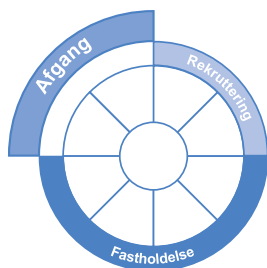
**Dette eksempel viser, hvordan en virksomhed kan støtte kvinders adgang til traditionelt mandlige erhverv gennem uddannelse.**

- For nogle år siden vedtog denne vigtige belgiske producent af lysudstyr en særlig politik for ansættelse af kvinder med lidt eller ingen uddannelse, som havde besat ufaglærte stillinger i industrivirksomheder. For tre år siden påbegyndte virksomheden uddannelse af kvinderne, for at de kunne opnå tekniske kvalifikationer (installatør-operator), et erhverv der tidligere typisk var forbeholdt mænd. Denne politik giver kvinder fremmelsesmuligheder, der ligner mændenes. Målet var at øge antallet af specialiserede tekniske medarbejdere. HR-strategien er at rekruttere fra alle samfundslag; kvindelige arbejdere opmuntres til at søge lederstillinger, mens et teknologisk center sørger for specialuddannelse og opfølgning i marken for at hjælpe kvinder med at opnå den nødvendige ekspertise. Når de først er på arbejde, nyder kvinderne godt af intens vejledning.

<sup>63</sup> Yderligere oplysninger kan findes på <http://www.skubiossiuntos.lt/>

<sup>64</sup> Fra "Review of national situation for the purpose of the workshop in Belgium", 2009 (side 15) - <http://www.businessandgender.eu> Yderligere oplysninger kan findes på <http://www.etaplighting.com/content.aspx?id=918>

## GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI: SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED



### 3.2.3 AFGANG

#### Spørgsmål til din virksomhed

- Sikrer du dine medarbejdere lige behandling ved håndtering af interne konflikter?
- Når det er nødvendigt med personalenedskæringer, overvejer du så, om de vil påvirke de kvinder og mænd, der arbejder i virksomheden, forskelligt?

#### Nogle nøglebegreber

##### “Afgang” dækker over tre forskellige underafsnit af personaleledelse:

**Håndtering af konflikt- og medarbejderrelationer:** dette henviser til håndtering af medarbejdere (under klage- og disciplinærprocesser) og medarbejderkonflikt-håndtering. Håndtering af konflikter kan dække langvarig håndtering af uflexible konflikter og skridt, der kan tages. Medarbejderrelationer dækker normalt kommunikationslivscyklussen for alle, der arbejder i organisationen; den drejer sig om udvikling og vedligeholdelse af mekanismer til fælles støtte gennem involvering og deltagelse. Den omfatter alle de midler, som mennesker kan bruge til at håndtere klager med (f.eks. sladder, stridigheder, undgåelse osv.). Virksomheder og andre organisationer bør udvikle løsninger til sådanne problemer. De samme processer for kommunikationsstrømme og brug af information gælder for interne og eksterne grupper i virksomheden eller organisationen.

**Strategi for afgang:** alternativt kendt som en afgangplan eller strategisk tilbagetrækning. Det handler om, hvordan organisationen sammen med medarbejderen evaluerer de talenter og den ekspertise, som vil blive savnet, hvad der kan gøres for at bevare medarbejderens kvaliteter, og hvordan organisationen tager del i ansvaret for en glat overgang, så medarbejderen kan tage af sted på en god måde og med værdighed. I en SMV-kontekst har en strategi for afgang en dobbelt betydning; for det første med hensyn til medarbejdere, der ønsker, eller er tvunget til, at forlade virksomheden, fordi de skal pensioneres; for det andet i tilfælde af nødvendige nedskæringer eller en større nedskæringsproces i virksomheden eller “efterfølgelsesplanlægning”, der stammer fra familieoverdragelse eller salg til udefrakommende.

## GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI: SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED

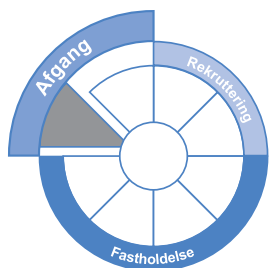
### Et kønsperspektiv

**Kønsligestilling ved håndtering af konflikt- og medarbejderrelationer:** i virksomhederne skal der gælde de samme principper for lige behandling og muligheder for kvinder og mænd i forbindelse med konflikthåndtering. Kønsbestemte uligheder på arbejdspladsen stammer ofte fra dybtliggende kulturelle holdninger; det er derfor, virksomheder skal vedtage interne politikker for at håndtere dem (f.eks. forholdsregler mod sexchikane). En forståelse af strategien er altafgørende for at skabe et diskussionsforum og et tillidsforhold.

**Lige strategier for afgang for kvinder og mænd:** på grund af den økonomiske krise er mange europæiske virksomheder i gang med en omstrukturering. Disse ændringer kan have en ugunstig indflydelse på kvinder og mænds job. Arbejdsgivere, der udformer en strategi for medarbejderafgang, kan overveje at tage hensyn til ILO Convention no. 158, 1982 og anbefaling no. 166, 1982 om ophør af ansættelsesforhold. Principperne for lige behandling af kvinder og mænd skal respekteres. Det stereotype billede af manden som *forsørger* og kvinden som *omsorgsperson* spiller muligvis en ubevidst rolle ved afgørelse af, hvem der skal vælges i tilfælde af enten nedskæringer eller generationsmæssige ændringer i familieejede SMV'er.



## GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI: SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED



### 3.2.3.1 Afgang HÅNDTERING AF KONFLIKT- OG MEDARBEJDERRELATIONER

#### a) Casestudie: *Konflikten*

## Baggrund

For seks måneder siden gav du John stillingen som receptionist i din virksomhed. Selvom det var et usædvanligt valg, eftersom alle tidligere receptionister havde været kvinder, virkede han som den bedste kandidat. Han klarer sine pligter godt, møder altid til tiden, holder ikke fri, er venlig og hjælpsom over for kunder og sørger for, at receptionsområdet ser pænt ud. Stillingen hører under administrationschefen, Sara.

## Situationen

Du har talt med Sara, som synes, at John var et problem, fordi han ikke deler de samme værdier eller har samme erfaring som de andre teammedlemmer, og hun og de føler, at han ikke forsøger at passe ind. Da I diskuterede hans præstation, foreslog Sara, at du og kunderne ikke kan se, hvordan han er i virkeligheden, nemlig humørsyg og umeddelsom. På grund af dette har teamet besluttet at ignorere ham og ikke involvere ham i aktiviteter uden for arbejdet, idet de ikke synes, at de er nødt til at invitere ham med til frokost, da det er deres fritid. Administrationsteamet har længe været stabilt med meget lille udskiftning. Der er fire administrative assistenter/kontorassistenter og den ledende medarbejder, som bruger det kontor, der er forbundet med receptionsområdet. Du har indsamlet data til hans midtvejssamtale, og mens feedbacken fra kunder og folk ved "mødestedet" har været fremragende, så er den fra administrationsteamet meget anderledes. De har sagt følgende:

- "Han passer ikke ind"
- "Han er ikke en holdspiller"
- "det har ikke været det samme, siden den sidste receptionist forlod os"
- "Hvad er der galt med ham? Kan han ikke få et rigtigt mandejob?"

Ingen i teamet har udtalt støtte til John, hvilket du finder overraskende. Du har opdaget et problem i teamet, som du ikke kendte til, og da du snakker med John, viser det sig, at han er ked af den måde, han bliver behandlet på. Han fortæller dig, at han bliver udelukket fra den almindelige snak på kontoret, han inviteres aldrig til frokost med resten af teamet, og der er ingen, der har gjort noget for at lære ham at kende. John har taget medicin, der skal få ham til at føle sig mindre stresset over situationen, og han overvejer at indgive en formel klage. Han er sikker på, at de kun behandler ham på den måde, fordi han er mand, og hvis det havde været omvendt, ville kønsdiskriminationen ikke blive tolereret.

## Punkter til overvejelse/diskussion

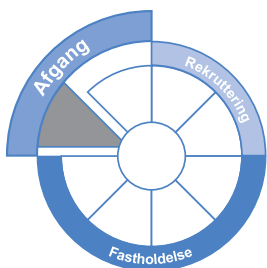
1. Notér, hvad du synes, problemerne består i, og opdel dem i symptomer og årsager
2. Identificer dine muligheder, idet du angiver dit førstevalg og hvorfor
3. Hvis du ikke vil have John til at forlade virksomheden, skal du udarbejde en handlingsplan, der løser problemerne, som du ser dem, og forbedrer holdfølelsen.

**GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI:  
SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED****Handlingsplan**

Ved at identificere problemerne eller symptomerne finder du måske ud af, at der er en eller to primære årsager. Det er de grundlæggende årsager, du skal tage dig af - hvis du blot behandler symptomerne, løser det ikke det egentlige problem.

**Handlingsplan**

Problem/symptom	Hovedårsag	Handling



### 3.2.3.1 Afgang

## HÅNDTERING AF KONFLIKT- OG MEDARBEJDERRELATIONER

### b) Tip til opfølgning

**Forsøg først at forstå** - Det første og vigtigste værktøj til konfliktløsning er aktiv lytning, som sikrer, at alle parter får muligheden for at fortælle om problemerne, som de opfatter dem. Aktiv lytning får også mennesker til at føle sig værdsat. Først når du har lyttet til det, hver enkelt part har fortalt (og ikke fortalt), skal du komme med dit bidrag.

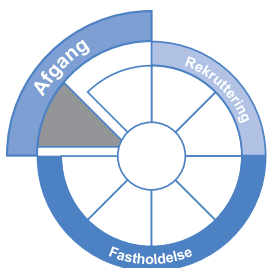
**Effektiv brug af en ændringsagent** - Når et nyt medlem træder ind i teamet, kan det være en god idé at bruge et "buddy"-system. Vælg en, der har indflydelse i teamet (formelt eller uformelt), og giv vedkommende rollen som "buddy" for den nye person som hjælp til at blive et fuldgældigt medlem af teamet. Ændringsagenten kan også være nyttig i forsvaret af det nye teammedlem og ved udfordring af eventuelle eksisterende negative stereotyper, der er tydelige i andre teammedlemmer.

**Fejring af forskellighed** - I nogle team er det lighedspunkter og ikke forskelligheder, der binder folk sammen. Denne fokus på "hvordan vi er ens" kan faktisk være en svaghed. Det er nemt at finde ud af, om der findes "gruppetænkning" i dit team. Forskelligartede virksomheder har højere præstationsniveauer vis-à-vis ikke-forskelligartede virksomheder. I et kønsperspektiv skal forskelligheder håndteres på en sådan måde, at der fokuseres på fordelene ved kønsforskelle. Virksomhedens præstation påvirkes af den måde, hvorpå kønsforskellighed håndteres. Et støttende organisatorisk miljø kan bidrage til konfliktløsning og bekræfte fordelene ved kønsforskellighed. Jo mere varieret dit team er, jo nemmere er det at indpasse nye og anderledes mennesker.

**Overdreven brug af stereotyper** - Gruppen konstruerer negative stereotyper af folk uden for gruppen og skaber på den måde et pres for at indordne sig, idet presset anvendes over for ethvert medlem, der giver udtryk for meninger, der er i modstrid med gruppens stereotyper, illusioner eller engagement, idet en sådan uenighed anses som illoyalitet. Gruppen kan også skabe en illusion om enighed, hvor medlemmerne fejlagtigt tror, at alle er enige i en gruppebeslutning; tavshed opfattes som samtykke, og uenighed bliver ikke værdsat eller opmuntret. For at passe ind i gruppen udøver medlemmerne ofte selvcensur ved at tilbageholde uoverensstemmende eller alternative synspunkter.

Det er normalt i sådanne situationer at finde en falsk følelse af usårlighed, hvor medlemmerne undviger tydelig fare eller risiko og er overoptimistiske, og hvor medlemmerne har en illusion om moral, hvor de tror, deres beslutninger er rigtige, og de ignorerer de etiske konsekvenser. Det er også almindeligt for gruppemedlemmer at miskreditere og bortforklare divergerende synspunkter, der er i modstrid med det tilsyneladende flertals mening, og oven i købet for nogle medlemmer at udnævne sig selv til "tankepoliti" og beskytte gruppen mod kritiske oplysninger, der kunne true gruppens selvtilfredshed.

GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI:  
SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED



### 3.2.3.1 Afgang

## HÅNDTERING AF KONFLIKT- OG MEDARBEJDERRELATIONER

### c) Ledelsesmæssige værktøjer

Ved håndtering af konflikter er der normalt fem tilgange:

- Den første og mest almindelige er at **undgå** konflikt; dette kan være en succes, hvis hverken resultatet (eller opgaven) eller forholdet er vigtigt eller andet og mere end midlertidigt. Men hvis konflikten konstant undgås, er det muligt, at modviljen vil bide sig fast og blive mindre håndterbar.
- En **konkurrencemæssig** tilgang risikerer at skabe vindere og tabere, og personen med mest magt "vinder" sandsynligvis.
- En stor bekymring for forhold *vis-à-vis* opgave/resultat resulterer i "**bekvemmelighed**", hvor enkeltpersoner opgiver det, de ønsker, for at bevare forholdet; men resultatet kan blive, at personen med den stærkeste vilje får ret, i stedet for at det er det bedste for virksomheden, der besluttes.
- Ofte er der **kompromis**, en "hurtigløsning", hvor konfliktens hovedårsag ikke behandles, men der er enighed om at mødes på halvvejen. Dette kan være nyttigt, hvis det er nødvendigt med et hurtigt resultat, eller der er opstået en blindgyde, men der er stor risiko for, at konflikten dukker op igen senere, fordi hovedårsagen er blevet ignoreret.
- En sand **samarbejds**mæssig tilgang til konflikt har som mål at opfylde begge siders ønsker og finde den virkelige grund til konflikten. Vurdering af eksisterende kønsfaktorer i konflikten er en del af denne tilgang. Det gør det muligt virkelig at løse konflikten, men kan tage tid, og det skal besluttes, om det er værd at bruge den nødvendige tid og energi på at løse konflikten helt.

### Spørgsmål til din virksomhed

- Hvilken **konfliktlösingsstrategi** bruges mest i din virksomhed?
- Tror du, at den garanterer lige behandling af kønnene?
- Giv eksempler på, hvornår den blev brugt (prøv at sammenligne sager, der involverede forskellige køn), og overvej, om den passede til hver enkelt sag.
- Hvilken type bruges mindst? Hvorfor?

Når du vælger din tilgang til konfliktløsning, skal du altid sørge for at handle uden kønsfordomme.

## GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI: SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED

### Undgå gruppetænkning

Gruppetænkning er en slags tænkning, der udvises af gruppemedlemmer, som forsøger at minimere konflikter og nå til enighed uden kritisk at afprøve, analysere og vurdere idéer. Individuel kreativitet, unikhed og uafhængig tænkning mistes i jagten på gruppens sammenhængskraft og enighed, og det samme sker med fordelene ved en fornuftig balance mellem valg og tænkning, der normalt ville kunne opnås ved at tage beslutninger som en gruppe. Det kan være vanskeligt at udfordre fastlåste kønsrollemønstre, hvis gruppetænkning er fremherskende. Der er mange grunde til, at teammedlemmer kan være uvillige til at udfordre hinanden; de ønsker at undgå at virke tåbelige eller at gøre andre medlemmer pinligt berørte eller vrede. Gruppetænkning kan medføre forhastede og irrationelle beslutninger, når den individuelle tvivl sættes til side af frygt for at skubbe til gruppens balance. Ordet bruges ofte nedsættende; det kan forhindre en gruppe i at tage forskellighederne til sig, mens den stræber efter at bevare gruppens ligevægt og status quo.

1. Foreslå, at gruppen undersøger sine "driftsprincipper" og forsøger at forstå medlemmernes holdninger og disses konsekvenser.
2. Oplær eller vejled teamet i at udfordre stereotyper ved at understrege, at styrken ligger i forskellighed snarere end i lighed.
3. Tilskynd ledelsen til at skabe et miljø, hvor folk opmuntres til at stille spørgsmål og komme med konstruktiv kritik.
4. Organiser regelmæssige teambuildingaktiviteter for at skabe forbindelser mellem teammedlemmer, bedre fælles forståelse og mere effektivt teamwork.
5. Uddeleger rollen som "djævlens advokat", så en i gruppen kan hjælpe til at udfordre tankemønstrene og stereotyperne (rollen skal gå på skift, så alle medlemmer kan udvikle en kritisk sans, og den upopulære opgave ikke hænger på én person).
6. Beløn aktivt kritisk tænkning.

### Virksomhedspolitikker

Konflikter kan løses gennem procedurer for håndtering af alle slags klagepunkter. Gode ledere ved, at det på lang sigt er i virksomhedens interesse og giver ekstra værdi for arbejdsgivere at sørge for, at medarbejderne behandles med respekt, og at et godt arbejdsmiljø fremmes. At udarbejde, indføre og evaluere interne politikker og foranstaltninger til sikring af et godt arbejdsmiljø, der er befordrende for kønsligestilling, er særligt vigtigt.

#### Nogle nyttige værktøjer for virksomheder

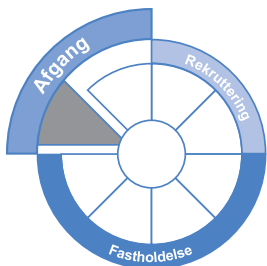
ILO-publikationen ***Sexual harassment: Addressing sexual harassment in the workplace*** – A management information booklet (1999), af A. Reinhart kunne være en nyttig reference for arbejdsgivere. Den gennemgår de nødvendige trin ved udarbejdelse, implementering og evaluering af politikker og programmer og giver mange eksempler på aktuelle virksomhedspraksisser.

<http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/publ/hvs-ar-99.htm>

***EU's træningsmanual til mangfoldighedsledelse*** (udarbejdet inden for rammerne af Foranstaltninger mod forskelsbehandling, september 2007) viser, hvordan virksomheder kan starte ændringsprocesser mod optimal mangfoldighedsledelse. Virkelige casestudier illustrerer de skridt, der tages af flere forskellige europæiske virksomheder.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=780&langId=en>

GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI:  
SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED



### 3.2.3.1 Afgang

## HÅNDTERING AF KONFLIKT- OG MEDARBEJDERRELATIONER

### d) Gode praksisser

#### Kvindelig kok - MALTA<sup>65</sup>

**En succeshistorie om en lille virksomhed, der med held har handlet for at overvinde fastlåste kønsrollemønstre.** De virkelige navne på virksomheden og den involverede person er blevet ændret af fortrolighedshensyn.

En uddannet kvindelig kok, som vi kan kalde Helene, havde mistet mulighederne for godt betalt længerevarende beskæftigelse. Hun lovede sig selv, at hun ville spørge den, hun var til samtale hos, hvis den samme diskriminerende holdning dukkede op efterfølgende. Chancen kom, og hendes samtale sluttede med en kommentar om, at selvom hun virkede perfekt, ville jobbet betyde lange arbejdsdage, og hun skulle arbejde i et travlt køkken med kun mænd, hvor presset var højt, atmosfæren rå, og eder og forbandelser mere reglen end undtagelsen. Helene svarede, at det var hendes problem, og at hvis det var hårdt for hende, så var det det også for andre mandlige medarbejdere, der ikke brød sig om sådan et miljø. Arbejdsgiveren gav hende en prøveperiode.

I starten tog hendes kolleger ikke godt imod hende, og der kom nogle spydige kommentarer. Men hun klarede at imponere arbejdsgiveren med sin nede-på-jorden-attitude og høje effektivitet. Hun foreslog ændringer, hvis metoderne tog for lang tid, og der var behov for en mekanisk tilgang. Hun opnåede kollegernes respekt, og selvom hun måtte stå model til spydige bemærkninger på kanten af sexchikane, skete der alt i alt en forbedring. Aftalen bar frugt både for Helene, der blev forfremmet kort efter, og for arbejdsgiveren, der senere ansatte endnu en kvinde og sagde, at personalets adfærd og attitude var blevet bedre på grund af det kvindelige islæt.

#### Sitel Belgium NV – BELGIEN<sup>66</sup>

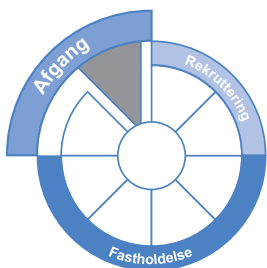
**En succeshistorie om en virksomhed, der har indført en lige muligheder for kønnene-tilgang.**

Virksomheden, et kontaktcenter for opbygning af flersproglige kunderelationer, har indført politikker for ikke-diskrimination og individuel støtte efter behov; den respekterer kulturel mangfoldighed og tilbyder *ad hoc*-løsninger, herunder fleksible arbejdsordninger, som svar på medarbejdernes behov i svære situationer (f.eks. interne konflikter). I 2002-2003 indførte virksomheden en politik for lige løn og et jobklassifikationssystem, der giver identiske muligheder for kvinder og mænd. Begge køn er ligeligt repræsenterede på alle niveauer. Andre bedste praksisser omfatter åben intern kommunikation med hensyn til nye initiativer og et nyt støttesystem, der skal hjælpe nyansatte medarbejdere med at blive godt integrerede.

<sup>65</sup> Fra "Review of national situation for the purpose of the workshop in Malta", 2008 (side 11) – <http://www.businessandgender.eu>

<sup>66</sup> Fra "Review of national situation for the purpose of the workshop in Belgium", 2009 (side 15) – <http://www.businessandgender.eu> Yderligere oplysninger kan findes på <http://www.sitel.com/Content.asp?id=185>

GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI:  
SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED



### 3.2.3.2 Afgang STRATEGI FOR AFGANG

#### a) Casestudie: *Virksomhedsomstrukturering*

## Lær af andres fejltagelser, når du skal omstrukturere

### Baggrund

#### VIRKSOMHEDSOMSTRUKTURERING

XXYY var en lille virksomhed med 40 medarbejdere, der producerede luksustilbehør i læder. Den blev grundlagt i 1912 og var en familievirksomhed - i årtier videregivet fra far til søn. Efter ejerens pludselige død i 2006 blev den solgt til en international forsikringsfond. Et år efter begyndte de økonomiske resultater at blive dårligere. Af den grund besluttede den nye administrerende direktør at rationalisere produktionsdriften, flytte noget af produktionen udenlands og foretage nedskæringer. Alle de tolv medarbejdere, der var 55 år eller ældre, fik tilbud om at lade sig pensionere tidligt. De havde alle arbejdet for virksomheden i mindst 15 år.

Da de modtog brevet, blev hr. og fr. Cruciani overraskede. Hr. Cruciani havde arbejdet med maskinvedligeholdelse siden 1990'erne; ingen kendte maskinerne, der skar og syede i læderet, lige så godt som ham. Fr. Cruciani havde arbejdet i flere år i forsyningsafdelingen, hvor hun tog sig af kontakten til højt kvalificerede leverandører, som hun kendte.

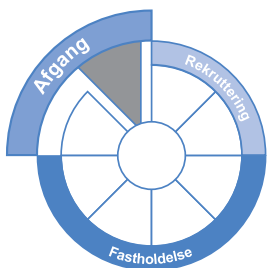
De 55+ år gamle medarbejdere skrev til den administrerende direktør og satte spørgsmålstegn ved hans beslutning. Han svarede med en kort besvarelse på opslagstavlen, der begrundede nedskæringerne. Arbejderne søgte intervention hos både de lokale myndigheder og fagforeningerne. Til sidst tog de fleste imod tidlig pensionering med større udbetalinger.

Hr. Cruciani blev på arbejde; fr. Cruciani bad om at få færre timer og tilbød at vejlede sin nye assistent i endnu et år; men da den administrerende direktør afslog, besluttede hun at blive hjemme og hjælpe sin datter med at tage sig af børnene.

Virksomhedens ry blev ødelagt. Fordi produktionen blev flyttet, fandt nogle af de højt kvalificerede leverandører nye kunder, da de var bange for at miste ordrer. Kvaliteten faldt, og virksomheden mistede sin markedsandel.

### Punkter til overvejelse/diskussion

- Hvilke kriterier blev der brugt ved nedskæringerne?
- Hvordan vurderer du kommunikationen mellem den administrerende direktør og medarbejderne?
- Synes du, at kommunikation fra top til bund er godt for forretningen?
- Hvorfor tror du, hr. Cruciani blev ved med at arbejde?
- Hvorfor tror du, den administrerende direktør afslog fr. Crucianis tilbud om at blive og arbejde færre timer, mens hun vejledte den nye assistent?
- Identificer sammenhængen mellem virksomhedens strategi for afgang og dens ry.



### 3.2.3.2 Afgang

## STRATEGI FOR AFGANG

### b) Tip til opfølgning

**Planlægning af en strategi for afgang** af medarbejdere bør være en topprioritet for virksomheder, eftersom viden, færdigheder og arbejdserfaring er en hjælp til virksomhedsudvikling. Afgangsstrategier har konsekvenser for virksomhedsprocesser og -ressourcer. Arbejdsgivere skal tænke på, at hver afgang påvirker færdigheder og følelser hos både de, der rejser, og de, der bliver.

En effektiv afgangsstrategi er også væsentlig for **virksomhedens omdømme**: arbejdsgivere, der gennemfører kønsneutrale omstrukturingsprocesser og sørger for omplaceringsstøtte til de, der forlader virksomheden, tiltrækker flere jobkandidater, forbedrer personalets moral og beskytter deres forretningsmæssige omdømme. En veltilrettelagt politik for afgangsstrategi kombineret med andre HR-initiativer med henblik på at få mest muligt ud af medarbejdernes attituder og adfærd bliver et værdifuldt værktøj, der hjælper med at reducere udskiftningen og øge medarbejdertilfredshed og -engagement. Og en effektiv reduktion af udskiftning af medarbejdere har klare økonomiske og organisatoriske fordele.

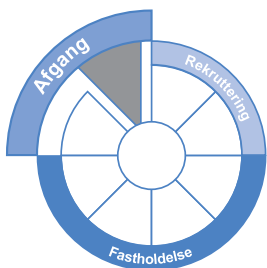
I **familieoverdragelsesmodeller** (mellem generationer, primært i SMV'er) er det for at bevare virksomhedens effektivitet vigtigt for iværksættere at basere deres vurdering på efterfølgerens færdigheder og talent og undgå de fastlåste kønsrollemønstre (f.eks. overdragelse fra far til søn i stedet for datter).

**Strategi for afgang og den økonomiske krise**: smarte SMV'er ved godt, at fastholdelse af dygtige medarbejdere er altafgørende for at overleve krisen. Selv når nedskæringer ikke kan undgås, behøver virksomheder ikke "ruinere" deres ressourcer. I mellemstore og store virksomheder fokuserer de ledere, der har ansvaret for nedskæringsprogrammerne, typisk på måltal med lidt eller ingen tanke på de berørte medarbejders kvalitet eller køn. Mikro- og små virksomhedsejere synes at arbejde på en anden måde på grund af deres personlige forhold til medarbejderne. En effektiv kønsfølsom afgangsstrategi i SMV'er kan hjælpe ejere og medarbejdere med at tage beslutninger.

**Stop kønsopdeling**: eftersom den nuværende krise påvirker mænd mere end kvinder, skal opmærksomheden rettes mod at undgå en forstærket kønsopdeling og mod at udvikle færdigheder, der kan drive fremtidige succesfulde virksomheder. Selv i lande med en høj beskæftigelsesfrekvens for kvinder er mange kvinder lavtuddannede. De, der oplever en nedskæringsproces, er nødt til at opnå nye færdigheder. Myndighederne, i samarbejde med SMV'er, kan spille en vigtig rolle med hensyn til at hjælpe dem med ikke enten at spilde deres potentiale eller øge deres sociale og økonomiske sårbarhed - og hjælpe dem til at være klar, når økonomien kommer sig.



GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI:  
SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED



### 3.2.3.2 Afgang STRATEGI FOR AFGANG

#### c) Ledelsesmæssige værktøjer

Hvis man ser på de vigtigste grunde til at forlade en virksomhed, kan der findes fem primære "temaer", hvor hvert enkelt har forskellige konsekvenser for kvinder og mænd:

- Karrieremuligheder (inklusive forestillet lige mulighed for forfremmelse; tilstedeværelse af og/eller tydelighed af ens udviklingsplan for kønnene og lignende)
- Arbejdsglæde (hvor godt organisationen udnytter mandlige/kvindelige færdigheder og tager hensyn til, hvor godt medarbejderen "passer" til jobbet, balance mellem arbejde og privatliv osv.)
- Virksomhedsledelse (vision/mission, ledelsesstil, respekt og støtte, kønsligestilling)
- Mulighed for uddannelse (lige mulighed for at opnå nye færdigheder/talenter, virksomhedens forpligtelse til uddannelse og udvikling for alle, holde sig opdateret på den nyeste teknologi)
- Lige kompensation/belønninger/behandling (løn/goder, anerkendelse af bidrag, kommunikation med hensyn til præstation)

Godt ledede virksomheder har klare procedurer på plads på forhånd for mulige tab af job, idet de har identificeret en "strategi for afgang", som fastlægger klare procedurer og værktøjer og uddannelsesprogrammer for medarbejdere, så virksomheden undgår at være i "sidste øjeblik".

Følgende skridt kan hjælpe arbejdsgivere og personalechefer i SMV'er med at definere en strategi for afgang, der er af god kvalitet og er kønsorienteret.

#### 1. **Analyse: anvendelse af aldersmatrixen**

Dette hjælper SMV-ejere og personalechefer til at være opmærksomme på den gennemsnitlige alder for deres arbejdere og deres anciennitet i virksomheden; og til på forhånd at planlægge foranstaltninger til at bevare viden, når medarbejdere trækker sig tilbage. Den kan gøre det nemmere at træffe neutrale og retfærdige organisatoriske beslutninger om personalet og undgå den ubevidste påvirkning fra kønsstereotyperne.

SMV-arbejdsstyrke - aldersmatrix					
Stilling	Afdeling	Kvinde/mand	Medarbejder ens alder	Anciennitet i virksomheden	Formodet slutdato

#### 2. **Lytte: gennemføre en undersøgelse ved afgang**

Når der er nogen, der vil forlade organisationen, er det igen tid til at lytte til og lære fra den person og bevise, at organisationen bekymrer sig om ham/hende.

## GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI: SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED

Afgangsundersøgelsen er baseret på et struktureret spørgeskema og en samtale. For at hjælpe arbejdsgivere og personalechefer med at fokusere på medarbejdernes grunde til at forlade virksomheden er det en strategisk god idé at indarbejde de vigtigste holdningsmæssige punkter i undersøgelsen som f.eks. medarbejdernes tilfredshed med jobbet; en vurdering af organisationens arbejdskultur; kommunikationslinjernes effektivitet; hvor godt jobbet's ansvarsområder blev defineret; hvordan opfattes mulighederne for forfremmelse; og medarbejdernes syn på den uddannelse, feedback og anerkendelse, de har fået.

Når afgangundersøgelsen bruges i tilfælde med pension eller nedskæringer, kan den bruges til identifikation af foranstaltninger til minimering af tab af organisatorisk viden og færdigheder og af den negative påvirkning af engagementet, som nedskæringer kan have på de medarbejdere, der fortsætter i virksomheden.

Undersøgelsen kan desuden afsløre, hvorvidt en virksomhed er kvinde- eller familievenlig og sikre, at ejere og personalechefer fortsat er opmærksomme på kønsperspektiverne ved fratrædelse eller nedskæringer.

### 3. Videnfastholdelse: vejledning

Når medarbejderne forlader virksomheden, tager de en masse færdigheder, oplysninger og erfaring med sig - og den er næsten uerstattelig. Derfor bør videnfastholdelse behandles som et aktiv på linje med produkter og tjenester.

Hvis det er muligt, er vejledning en god måde at håndtere medarbejdere, der er ved at forlade virksomheden. I løbet af sådan en periode afsætter arbejderne en del af deres tid til at give deres viden og erfaring videre til andre arbejdere. Hvis det gøres rigtigt, hjælper det både organisationen, de arbejdere, der modtager vejledning, og vejlederne selv (som på den måde bliver mere bevidste om deres viden). Vejledning bør i lige høj grad tilbydes til mænd og kvinder og kan være en mulighed for at bryde eksisterende fastlåste kønsrollemønstre.

### 4. Omplaceringsforanstaltninger: kommunikation og ens procedurer

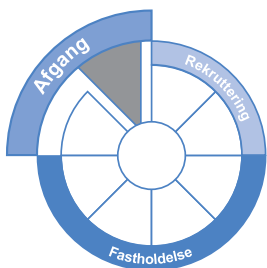
Alle organisationer, selv mikro- og små virksomheder, kan indføre omplaceringsforanstaltninger. Den første er rådslagning; mange problemer opstår på grund af mangel på kommunikation mellem arbejdsgivere og medarbejdere. Tillid mellem arbejdsstyrken og ejeren eller ledelsen er altafgørende og skal udvikles over tid. Den anden er indførelse af klare og kønsneutrale procedurer.

Og endelig skal nedskæringer udspringe fra en formel aftale mellem ledelsen og medarbejderne eller deres repræsentanter. Organisationer skal retfærdiggøre de foreslåede nedskæringer og oplyse om udvælgelseskriterierne, der skal være helt fri for kønsfordomme.

Hvis det er muligt, er det god praksis at hjælpe medarbejderne med at finde andre job i eller uden for virksomheden og tilbyde rådgivning og uddannelse til de, der ønsker at blive.

VÆRKTØJER TIL PLANLÆGNING AF EN STRATEGI FOR AFGANG I DIN VIRKSOMHED	
Faser	Værktøjer
1 – Analyse	<i>Aldersmatrix</i>
2 – Lytte	<i>Afgangsundersøgelse</i>
3 - Videnfastholdelse	<i>Vejledning</i>
4 - Omplaceringsforanstaltninger	<i>Kommunikation og ens procedurer</i>

GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI:  
SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED



### 3.2.3.2 Afgang

## STRATEGI FOR AFGANG

### d) Gode praksisser

#### IGT – AUSTRALIEN<sup>67</sup>

**Dette eksempel viser, hvordan en SMV kan gennemføre en struktureret og kønsbalanceret strategi for afgang.**

IGT, en mellemstor virksomhed (250 medarbejdere, 24 % kvinder, 20 % kvinder i ledelsen) førende inden for design, produktion og levering af spilleprodukter og tjenester har forpligtet sig til at give personalet et arbejdsmiljø af høj kvalitet, som gør det muligt at rekruttere og fastholde de bedste medarbejdere. For at blive en "foretrukken arbejdsgiver" udviklede og støttede IGT nøglepolitikker og initiativer rettet mod at tilbyde medarbejdere talrige muligheder for at styre deres karriere. Blandt initiativerne var de følgende relateret til strategier for afsked:

- Identifikation af problemerne med arbejde og privatliv gennem årlige undersøgelser, benchmarking af forskning og analyser, årlige præstationskontroller og regelmæssige afdelingsmøder
- Program til medarbejderstøtte
- Økonomiske rådgivningsseminarer inklusiv pensionsplanlægning
- Gradvis pensionering

Disse procedurer sikrer, at alle omstrukturingsforslag understøttes af statistiske data og veldokumenteret forskning og ikke bare stammer fra subjektive beslutninger, der er tilbøjelige til at være underlagt stereotyper og ulige kønsbehandling.

<sup>67</sup> EOWA (Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency, Australien) / Casestudier – Yderligere oplysninger kan findes på [http://www.eowa.gov.au/Case\\_Studies/\\_docs/2006%20Case%20Studies/IGT%20Case\\_Study\\_EOWA.pdf](http://www.eowa.gov.au/Case_Studies/_docs/2006%20Case%20Studies/IGT%20Case_Study_EOWA.pdf)

## GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI: SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED

### Markarbejderen - MALTA<sup>68</sup>

**Denne succeshistorie viser, hvordan en virksomhed med held har handlet for at overvinde fastlåste kønsrollemønstre i generationsskifte (alle navne er ændret af fortrolighedshensyn).**

Jane var datter i en familie bestående af fire drenge og endnu en pige. De gik allesammen i skole op til ungdomsuddannelsen, men Janes ældre søster fortsatte sin uddannelse og blev senere gift. Janes far (og af og til hendes mor) arbejdede i markerne, ligesom børnene gjorde, da de var gamle nok. Men det var faderens beslutning at trække sig tilbage og overdrage forretningen til drengene. Jane udfordrede denne beslutning, fordi hun nød at arbejde i markerne og altid havde idéer til forretningens fremtid. For hendes far var dette ensbetydende med problemer, fordi der var den anden søster at tage hensyn til. Efter flere års diskussion opfordrede brødrene faderen til at inkludere Jane i forretningen; selvom det var mod hans overbevisning overgav faderen sig.

Jane viste sig at være en ledertype, og de gik fra at dyrke og sælge afgrøder til at fremstille pickles og marmelade og henkøge den overskydende høst i højsæsonen. Hun og to af hendes brødre videreuddannede sig i forbindelse med arbejdet. Hendes far synes stadig, at hun skulle have giftet sig og fået en familie, men Jane er stadig først i trediverne og vil gerne giftes, hvis den rigtige mand dukker op, men hun fortsætter arbejdet; hun er sikker på, at der er plads til begge dele i hendes liv.

---

<sup>68</sup> Fra "Review of national situation for the purpose of the workshop in Malta", 2008 (side 11) – <http://www.businessandgender.eu>

GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI:  
SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED

3.3. Tabel til implementering af en plan for kønsligestilling i SMV'er

REKRUTTERING	Hvad er aktuelt på plads?	Egnet til formålet: hvordan udfordrer dette fastlåste kønsrollemønstre?	Hvordan vurderes det?	Forslag til foranstaltninger og ændringer
Aspekter ved udvælgelse				
Aspekter ved indføring				
Aspekter ved orientering				

GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI:  
SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED

FASTHOLDELSE	Hvad er aktuelt på plads?	Egnet til formålet: hvordan udfordrer dette fastlåste kønsrollemønstre?	Hvordan vurderes det?	Forslag til foranstaltninger og ændringer
Præstationsledelse				
Løn og vilkår				
Forening af arbejde og familie/privatliv				
Uddannelse og karriereudvikling				

GØR KØNSLIGESTILLING TIL DIN SUCCES STRATEGI:  
SÅDAN TILTRÆKKER, FASTHOLDER OG FREMMER DU TALENT I DIN VIRKSOMHED

AFGANG	Hvad er aktuelt på plads?	Egnet til formålet: hvordan udfordrer dette fastlåste kønsrollemønstre?	Hvordan vurderes det?	Forslag til foranstaltninger og ændringer
Konflikt håndtering og medarbejderrelationer				
Strategi for afgang				

## 4. ORDLISTE

### **Anstændigt arbejde**

Anstændigt arbejde betyder produktivt arbejde med beskyttede rettigheder, som genererer en tilstrækkelig indkomst med tilstrækkelig social beskyttelse. Det betyder også tilstrækkeligt med arbejde, forstået på den måde at alle bør have fuld adgang til muligheder for at få en indtægt. (ILO, 1999).

### **Arbejdsmarkedets parter**

Repræsentanter for arbejdsgivere og medarbejdere. (ILO, 1998).

### **Familiemæssige forpligtelser**

Omfatter pleje af og støtte til mindreårige børn og andre medlemmer af den nærmeste familie, som har brug for hjælp. Nationale politikker bør sigte mod at skabe effektiv lighed for mulighed for og behandling af kvindelige og mandlige medarbejdere og for medarbejdere uden familiemæssige forpligtelser (...) de bør være fri for begrænsninger baseret på familiemæssige forpligtelser ved forberedelse til og start af, deltagelse i eller fremskridt inden for økonomiske aktiviteter (ILO, 2000)

### **Forældreorlov**

Mandlige og kvindelige medarbejders ret til at holde forældreorlov på grundlag af fødslen eller adoptionen af et barn for at tage sig af det barn indtil en givet alder på op til otte år som defineret af medlemsstater og/eller arbejdsmarkedets parter. (Europæiske arbejdsmarkedsparter, BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP og ETUC, 2009).

### **Køn**

Et koncept, der henviser til de sociale forskelle mellem kvinder og mænd, der er tillærte, kan ændres over tid og har store forskelle både i og mellem kulturer. (Europa-Kommissionen, 1998).

### **Kønsbestemt lønforskel**

Den gennemsnitlige forskel mellem mænd og kvinders timeløn indenfor økonomien som et hele. (Europa-Kommissionen, 2009).

### **Kønsdiskrimination**

Forskelsbehandling af mænd og kvinder - inden for erhverv, uddannelse og adgang til ressourcer og fordele osv. - på grundlag af deres køn.

*Direkte kønsdiskrimination:* hvor en person behandles mindre godt på grund af hans eller hendes køn. (Europa-Kommissionen, 1998)

*Indirekte kønsdiskrimination:* hvor en lov, forordning, politik eller praksis, der tilsyneladende er neutral, har en uforholdsmæssig modsat virkning for medlemmerne af det ene køn, medmindre forskellen i behandling kan retfærdiggøres af objektive faktorer (Rådets direktiv 76/207 af 09/02/76, OJ L 39) (jfr. Europa-Kommissionen, 1998).

### **Kønsigestilling**

Et koncept, der betyder, at alle mennesker frit kan udvikle deres personlige evner og foretage valg uden at være begrænset af strenge kønsroller; at den forskellige adfærd samt kvinder og mænds forskellige ambitioner og behov betragtes, vurderes og begunstiges ens. (Europa-Kommissionen, 1998).

### **Kønsopdeling på arbejdspladsen**

Koncentrationen af kvinder og mænd i forskellige typer og på forskellige niveauer aktivitet og beskæftigelse, hvor kvinder begrænses til et mindre udvalg af erhverv



(*horisontal opdeling*) end mænd og til det arbejde, der ikke kræver så meget uddannelse (*vertikal opdeling*). (Europa-Kommissionen, 1998)

#### **Lige løn for arbejde af lige værdi**

Lige løn for arbejde, der tildeles lige værdi, uden diskrimination på grundlag af køn med hensyn til alle aspekter ved løn og vilkår for løn (Art. 141 (ex 119) i traktaten) (jfr. Europa-Kommissionen, 1998)

#### **Lige muligheder**

Fraværet af barrierer for økonomisk, politisk og social deltagelse på grund af køn. (Europa-Kommissionen, 1998)

*Lige muligheder i arbejdslivet* betyder at have en lige chance for at søge om et bestemt job, at blive ansat, at eje eller drive en virksomhed, at deltage i uddannelseskurser, at være berettiget til at opnå bestemte kvalifikationer og at blive overvejet som medarbejder eller til en forfremmelse i alle erhverv eller stillinger, herunder de der er domineret af det ene eller andet køn.

*Lige behandling i arbejdslivet* henviser til lige rettigheder som f.eks. løn, arbejdsvilkår, sikkerhed i ansættelsen og social sikkerhed.

#### **Mangfoldighedsledelse**

Mangfoldighed betyder deltagelse af kvinder, minoriteter, migranter, ældre mennesker og forskellige nationaliteter i arbejdsstyrken. Mangfoldighedsledelse er den aktive og bevidste udvikling af en fremtidsorienteret, værdidrevet, strategisk, kommunikativ og ledelsesmæssig proces for accept og brug af bestemte forskelle og ligheder som et potentiale i en organisation - en proces, der skaber merværdi for virksomheden. (Europa-Kommissionen, 2007).

#### **Positive handlinger**

Også kaldet positiv særbehandling, omfatter særlige midlertidige foranstaltninger for at afhjælpe effekten af tidligere diskrimination for at etablere de facto lige muligheder og behandling mellem mænd og kvinder. Målet er at eliminere og forhindre diskrimination og kompensere for ulemperne ved eksisterende holdninger, adfærd og strukturer baseret på stereotyper i forbindelse med fordelingen af sociale roller mellem mænd og kvinder. (ILO, 2000).

#### **Sexchikane**

Uønsket adfærd af seksuel art eller anden adfærd baseret på sex, som påvirker kvinders og mænds værdighed på arbejdspladsen, herunder overordnede og kollegers adfærd (Rådet for De Europæiske Fællesskaber, 1990).

#### **SMV (Små og mellemstore virksomheder)**

Kategorien af mikro-, små og mellemstore virksomheder (SMV'er) består af virksomheder med færre end 250 ansatte, som har en årlig omsætning, der ikke overskrider 50 millioner euro, og/eller en årlig balanceopgørelsestotal på ikke over 43 millioner euro. (Kommissionen for De Europæiske Fællesskaber, 2003).

#### **Stereotyper**

Fastlåste kønsrollemønstre (kønsstereotyper) er generaliseringer om, hvad der forventes af mænd og kvinder i en bestemt social kontekst. De er alt for forenklede idéer om forskellene mellem kvinder og mænd, deres færdigheder, psykologiske indstilling, ambitioner og adfærd. Vurderinger baseret på disse generaliseringer kan i første omgang synes at spare tid og energi. I virkeligheden forsømmer de at fange rigdommen ved den enkeltes karaktertræk og evner. (Europa-Kommissionen, 2006).

## KILDEHENVISNINGER FRA

- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES** (2003). *Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (Text with EEA relevance) (notified under document number C(2003) 1422)*. Official Journal L 124 , 20/05/2003 P. 0036 – 0041.
- COUNCIL OF THE EUROPEAN COMMUNITIES** (1990). *Council Resolution of 29 May 1990 on the protection of the dignity of women and men at work (90/C 157/02)*. Official Journal C 157, 27/06/1990 P. 0003 – 0004 ([http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31990Y0627\(05\):EN:HTML](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31990Y0627(05):EN:HTML)).
- EUROPEAN COMMISSION** (EC) (2009). Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Gender pay gap. (<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=en>).
- EC** (2007). Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. *Training Manual for Diversity Management*. (<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=780&langId=en>).
- EC** (2006). Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. *A Roadmap for Equality between Women and Men 2006-2010*. COM (2006) 92. ([http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/equality\\_between\\_men\\_and\\_women/c10404\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/c10404_en.htm)).
- EC** (1998) *100 words for equality*.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION** (ILO). (2000). *ABC of women workers' rights and gender equality*. Geneva, International Labour Office.
- ILO** (1999). *Report of the Director-General: Decent Work*. Geneva, 87<sup>th</sup> International Labour Conference. (<http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm>).
- ILO** (1998). *The role of the social partners in the design and implementation of active measures*. Geneva, International Labour Office. (<http://www.ilo.int/public/english/employment/strat/download/etp27.pdf>).
- ILO** (1951). *C100 Equal Remuneration Convention*. Geneva, 34<sup>th</sup> International Labour Conference. (<http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C100>).
- European social partners, BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP and ETUC. (2009). *Framework Agreement on Parental Leave*. ([http://www.etuc.org/IMG/pdf\\_Framework\\_agreement\\_parental\\_leave\\_revised\\_\\_18062009.pdf](http://www.etuc.org/IMG/pdf_Framework_agreement_parental_leave_revised__18062009.pdf)).

## BIBLIOGRAFI OG KILDEHENVISNINGER

### AFSNIT TO - Den aktuelle kontekst: kønsligestilling og konkurrenceevne

EUROPEAN COMMISSION (EC) (April 2009). Report on equality between women and men. ISSN 1831-2802

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en&pubId=86&type=2&furtherPubs=yes>

EC (March 2009). Gender segregation in the labour market. Root causes, implications and policy responses in the EU. European Commission's Expert Group on Gender and Employment (EGGE)

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en&pubId=343&type=2&furtherPubs=yes>

EC (October 2008). Employment in Europe 2008.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=113&langId=en&furtherPubs=yes>

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO) (June 2009). Recovering from the crisis: A Global Jobs Pact. Geneva, International Labour Conference.

[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed\\_norm/--relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_115076.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed_norm/--relconf/documents/meetingdocument/wcms_115076.pdf)

ILO (2009). Global Employment Trends for Women report. Reference 978-92-2-122123-4 (ISBN)

[http://www.ilo.org/global/What\\_we\\_do/Publications/lang-en/docName-WCMS\\_103456/index.htm](http://www.ilo.org/global/What_we_do/Publications/lang-en/docName-WCMS_103456/index.htm)

ILO (2009). Sustainable Enterprise Programme, Micro, Small and Medium-sized Enterprises and the Global Economic Crisis – Impacts and Policy Responses, Geneva – International Labour Office. Tilgængelig på <http://www.ilo.org/publns>

### AFSNIT TRE - Gør kønsligestilling til din successtrategi: sådan tiltrækker, fastholder og fremmer du talent i din virksomhed

BLOCK P., Jossey-Bass/Pfieffer (1981). Flawless Consulting: A Guide to getting your expertise used

CHICHA, Marie-ThérPse/TOMEI, Manuela. (2009), Promoting Pay Equity through Gender-neutral Job Evaluation: A step-by-step guide, Geneva, ILO, p. 98, ISBN 978-92-2-121538-7.

CHICHA, Marie-ThérPse (2006), A Comparative Analysis of Promoting Pay Equity: Models and Impact. Geneva, ILO. (DECLARATION/WP/49/2006), [on line] Tilgængelig på [http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/comparativ\\_wp49.pdf](http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/comparativ_wp49.pdf)

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (October 2008). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - A better work-life balance: stronger support for reconciling professional, private and family life. COM (2008) 635 final. [http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/equality\\_between\\_men\\_and\\_women/c10917\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/c10917_en.htm)

EOWA - The Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency <http://www.eowa.gov.au>

EUROFUND – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <http://www.eurofound.europa.eu>

EC - Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Gender Pay Gap. Yderligere oplysninger kan findes på: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=en>

EC (April 2009). New Skills for New Jobs. Anticipating and matching labour market and skills needs. ISBN 978-92-79-11211-9.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=568&langId=en&pubId=98&type=2&furtherPublications=yes>

EC (January 2008) Women and men in decision-making 2007. Analysis of the situation and trends. ISBN 978-92-79-08135-4

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en&pubId=59&type=2&furtherPublications=yes>

EC (January 2008). Gender Equality Law in the European Union.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en&pubId=81&type=2&furtherPublications=yes>

ILO (2009). Gender equality at the heart of decent work. Geneva, International Labour Office.

[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_105119.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_105119.pdf)

ILO (2009). Making the strongest links: A practical guide to mainstreaming gender analysis in value chain development. Geneva, International Labour Office.

[http://www.ilo.org/empent/Whatwedo/Publications/lang-en/docName-WCMS\\_106538/index.htm](http://www.ilo.org/empent/Whatwedo/Publications/lang-en/docName-WCMS_106538/index.htm)

ILO (2008). A Training Package on Work and Family. Bureau for Employers Activities and Conditions of Work and Employment. Geneva, International Labour Office.

<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/whatwedo/projects/diversity.htm#2>

ILO (2008). Conclusions on skills for improved productivity, employment growth and development. Geneva, International Labour Conference.

[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_103457.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_103457.pdf)

ILO (2007). Equality at Work: Tackling the Challenges, Global Report under the follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work. Geneva. Tilgængelig på

[http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/equality\\_07.pdf](http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/equality_07.pdf)

ILO (2006). Gender Equality and Decent Work. Selected ILO Conventions and Recommendations Promoting Gender Equality. Bureau for Gender Equality & International Labour Standards Department, Geneva.

<http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/309/F946263477/WEB20Promoting20Gender20ANG.pdf>

LOCAL GOVERNMENT EMPLOYERS (2009), Employers E-Guide N. 2: A Guide to the Law on Equal Pay, LGE (UK), Employment Relations Unit. Tilgængelig på:

[http://www.unisoncommunity.org/lge\\_guide\\_to\\_equal\\_pay\\_1.pdf](http://www.unisoncommunity.org/lge_guide_to_equal_pay_1.pdf)

MATHIS R.L. & JACKSON J.H. (2008). Human Resource Management. Thomson Learning.

NOE R.A & HOLLENBECK J.R., McGraw Hill (2004). Fundamentals of Human Resource Management.

SCHEIN, Edgard H. (1992). Organizational Culture and Leadership

RANFTL, Edeltraud (2006), Equal Pay for Equal Work and Work of Equal Value: Guide to Legal Provisions Governing Equal Pay and Non-Discriminatory Job Evaluation. Vienna, Federal Ministry of Health and Women, ISBN 3-900019-77-0. Tilgængelig på:

<http://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=20830>

ROGOVSKY, N., TOLENTINO. A. (2007) Sustainable enterprise promotion through good workplace practices and human resources management, International Training Centre of the ILO.

<http://enterpriseacademy.itcilo.org/en/contents/sustainable-enterprise-promotion-through-good-workplace-practices/>

THE DEVELOPMENT ALCHEMIST Ltd

[www.dev-chemist.com](http://www.dev-chemist.com)

WORLD ECONOMIC FORUM (2007) – The Global Gender gap Report 2007.

[http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Gender\\_20Gap/index.htm](http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Gender_20Gap/index.htm)