



# Ansættelse med omtanke

*- mangfoldighed bærer frugt*



# Ansættelse med omtanke *- mangfoldighed bærer frugt*

## Indhold

Forord.....	4
Indledning: Rekruttering og mainstreaming .....	5
Mainstreaming - en strategi for arbejdet .....	6
Rekrutteringsforløb med ligebehandlingsbriller .....	8
Aktivitet 1: Hvad har vi brug for? .....	9
Aktivitet 2: Ansættelsesudvalg .....	12
Aktivitet 3: Job-, person- og fagprofil.....	16
Aktivitet 4: Stillingsannoncen .....	19
Aktivitet 5: Valg af ansøgere til samtale.....	22
Aktivitet 6: Samtalen.....	24
Aktivitet 7: Valget .....	28
Aktivitet 8: Velkommen til ny medarbejder .....	30
Aktivitet 9: Opfølgning og evaluering .....	31
Litteratur .....	32
Checklisten .....	33
Egne notater .....	34

Denne håndbog er en delaktivitet i Ringsted Kommunes ligestillingsprojekt "Ligebehandling i ansættelse", som løb i perioden 1998/99. Projektets resultater udgør det danske bidrag til et nordisk mainstreamingsprojekt under Nordisk Ministerråd, som løb i perioden 1997-99. Debatpjecen "Blandet køn giver pote" til samtlige ansatte er en tidligere udgave i projektet, og understøtter debatten om kønsressourcer på arbejdspladsen.

## Kære repræsentant i ansættelsesudvalget

Denne håndbog er til dig, der skal være med til at ansætte en ny medarbejder.

Ligestillingsudvalget har udarbejdet ”Ansættelse med omtanke - mangfoldighed bærer frugt” for at give ansættelsesudvalgene i kommunen et redskab, der er med til at sikre den rette medarbejder til det rette job. Som titlen antyder, så ser denne håndbog på et ansættelsesforløb med særlig vægt på mangfoldighed – og i denne sammenhæng er det ligebehandling set i den bredeste forstand: at sikre kvinder, mænd, handicappede og etniske minoriteter samme behandling og samme vilkår for at være med i opløbet om det samme job. Håndbogen er ment som et værktøj, der skal styre aktivitetsforløbet fra en medarbejder siger op og frem til prøvetidens udløb for en ny medarbejder.

Håndbogen tager udgangspunkt i, at vi fungerer i et samfund, der ofte overser, at der er mange personer, der besidder kompetencer, der med fordel kan bruges i offentlige stillinger. Vi henvender os ikke til dem, fordi vi glemmer at tænke over, hvordan vi gør, når vi søger ny arbejdskraft. Ligestillingsudvalget mener, at vi skal blive bedre til at bruge disse ressourcer. Det sker dog ikke uden at arbejdspladser og ansættelsesudvalg sætter fokus på det. Ligebehandling omfatter ikke kun køn, men også personer med anden etnisk baggrund og handicappede. Viden og faglig-

hed er basale forudsætninger for jobbet. Men samtidig er der et stigende behov for personer i en medarbejdergruppe, som kan tilføre arbejdspladsen forståelse for andre kulturer og minoriteter eller har en ny indfaldsvinkel til arbejdets udførelse. Det kræver mangfoldighed i ansættelsen.

Håndbogen har tidligere været brugt i kommunale ansættelsesudvalg under titlen ”Ansættelse med omtanke”. De erfaringer, vi har fået gennem tilbagemeldinger fra udvalgene har vi haft nytte af i denne udgave.

Som følge af et ønske om en højere prioritering af ansættelsen af såvel etniske minoriteter som handicappede, er disse to grupper taget med i denne udgave. Derfor har vi i titlen også tilføjet ”- mangfoldighed bærer frugt”.

Håndbogen er delt op i 9 aktivitetsforløb, som kan læses og bruges uafhængigt af hinanden. Det er hensigten, at håndbogen skal bruges som et opslagsværk. Derfor er det heller ikke nødvendigt at inddrage alle aktiviteter i et ansættelsesforløb. Denne fleksible brug af håndbogen medfører dog en del gentagelser undervejs.

Vi har til denne udgave bagerst i håndbogen tilføjet en checkliste, som vi håber kan være med til at skabe overblik over de processer, der med fordel kan indgå i udvælgelsen af en ny medarbejder.

**Michel Steen-Hansen**

**Formand for Ligestillingsudvalget**

# Indledning

## Indledning

At ansætte en ny medarbejder er en vigtig opgave for arbejdspladsen. Det forandrer og påvirker arbejdspladsens kultur. Det er en kærkommen og naturlig lejlighed til at se på arbejdspladsens menneskelige ressourcer, og om arbejdspladsen nu også besidder den mangfoldighed, der skal til for at skabe udvikling.

Det er også i denne fase, at I skal tænke igennem, om I på jeres arbejdsplads er i stand til at modtage handicappede medarbejdere og ansøgere fra etniske minoriteter. Det stiller i nogle tilfælde særlige krav til arbejdspladsens indretning, men ikke altid. Ingen handicappede er ens.

At sikre mangfoldigheden er ikke let. Det stiller et ansættelsesudvalg over for en række spørgsmål, der skal tages stilling til. Det kan være spørgsmål som: hvilke person- og fagprofiler har arbejdspladsen? Hvad mangler I? Hvilken slags person og hvilket køn kan matche arbejdspladsen? Hvem kan bedst udfylde jeres behov? Hvilken profil har jeres kolleger og jeres kunder behov for? Kan arbejdspladsen tilføres noget nyt og positivt ved at ansætte en person med anden etnisk baggrund? Er det et arbejdsfelt, hvor der er mulighed for at ansætte en person med et handicap og i hvilken grad?

Det er i afklaringen af disse spørgsmål, at den første grobund for forandringer og handlinger dannes. Det er i denne fase af ansættelsen I vælger, hvad I tør gøre for at give mænd, kvinder, etniske minoriteter og handicappede lige muligheder på jeres arbejdsplads. Derfor er det vigtigt, at ansættelsesudvalget prioriterer at snakke om de muligheder, I ser.

# Rekruttering og mainstreaming

## Håndbogen giver dig

**viden om** hvilke tanker og handlinger et ansættelsesudvalg kan gøre i bestræbelserne på, at ansættelse sker ud fra det perspektiv, at alle skal have adgang til de jobs, de er kvalificerede til

**råd om** hvilke muligheder I kan gøre brug af for at tiltrække underrepræsenterede grupper – det være køn, etniske minoriteter eller handicappede

**forslag til** hvad I kan gøre for at sikre, at alle får samme muligheder. For eksempel sikre,

- at kvinder får ”solgt” sig selv under ansættelsessamtaler.
- at mænd ikke vælges fra i kvindedominerede fag på grund af, at de ikke har de samme erfaringer som kvinder.
- at en handicappet ansøger, der har brug for en bestemt slags stol eller et andet hjælpemiddel, ikke vælges fra.
- at en ansøger med anden etnisk baggrund ikke vælges fra på grund af en dårlig formuleret ansøgning.
- et processtyret ansættelsesforløb.
- viden om faldgruber, som et ansættelsesudvalg ubevidst ikke er opmærksom på.

At inddrage og arbejde med ligebehandling i en ansættelsesproces kan give nye vinkler til at drøfte, hvad mænd og kvinder, etniske minoriteter og handicappede er gode til og kan bidrage med. Det kan være et vigtigt skridt i retning af at bringe de menneskelige ressourcer i et bedre samspil.

## Fokus på rekruttering

Der er tre vigtige grunde til at lægge ekstra ressourcer i arbejdet med at ansætte en ny medarbejder:

- I har mulighed for at ændre arbejdspladsens sammensætning både med hensyn til køn, etnisk baggrund og handicappede.
- I har en fin lejlighed til at give arbejdspladsen et "opgavetjek".
- I har muligheden for at tilføje arbejdspladsen andre vigtige ressourcer ved bevidst også at tænke på medarbejdere, der repræsenterer andre måder at se eller løse opgaver på.

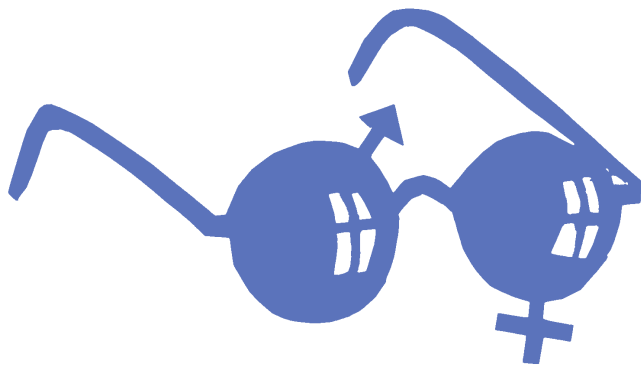
At prioritere mangfoldighed i rekrutteringsfasen vil give en enestående chance for at se hele arbejds-

pladsen og de opgaver, der skal løses med udgangspunkt i aspekter, der hidtil har været udeladt eller underprioriterede.

Ansættelsessituationer er samtidig et vigtigt redskab, hvor I er med til at regulere adgangen til arbejdsmarkedet for mænd, kvinder, handicappede og etniske minoriteter.

Ligestillingsudvalget ønsker at medvirke til, at alle ansøgere, der søger job i kommunen, får en fair behandling i rekrutteringsprocessen. Samtidig ønsker Ligestillingsudvalget at påvirke ansættelsesudvalgene til at gøre en indsats for, at der ved udvælgelse af ansøgere til samtale forsøges af få et så mangfoldigt ansøgerfelt som muligt.

## Mainstreaming - en strategi for arbejdet



### Indarbejde ligebehandling i det daglige arbejde

Denne håndbog er et værktøj, som skal være med til at give jer mere bevidsthed om konsekvenserne af jeres be-

slutninger for mænd, kvinder, etniske minoriteter og handicappede – før I træffer dem i et rekrutteringsforløb. Metoden, der ligger til grund for dette, kaldes mainstreaming.

Mainstreaming betyder egentlig "hovedstrøm". I denne sammenhæng er strømmen, at alle, der træffer beslutninger, samtidig skal se på, hvad konsekvenserne af beslutningerne er for de grupper, man sigter på at gøre til en del af helheden – jo flere grupper, der ikke er indtænkt i en fremtidig strategi for begrebet arbejde, jo smallere bliver vejen. Derfor satses der politisk på at indpasse flest muligt på arbejdsmarkedet i disse år – alle skal i gang med at tænke i disse baner hedder det både fra FN og EU. Det gælder både hvis man sidder i et udvalg i EU, Folketinget eller arbejder i en kommune. Mainstreaming sigter på at ophæve de barrierer, der gør, at nogle grupper

lettere kommer i betragtning til et givet job end andre. Barriererne kan være såvel fysiske (vi har ikke separate baderum for kvinder) eller psykiske (vi forstår ikke en anden kulturel baggrund, eller vi tør ikke få en spastiker på vores arbejdsplads). Barriererne er ofte helt ubevidst med til at indsnævre den gruppe, der kommer i betragtning til en stilling.

Mainstreaming sigter på at få alle til at arbejde med ligebehandling på det niveau man er, på den arbejdsplads man er, i de udvalg man sidder, og i øvrigt i forhold til de ting man arbejder med i hverdagen. Det gøres ved hele tiden at tænke på, hvad konsekvenserne vil være. Vi skal alle tage et ansvar for, at der kommer mangfoldighed og dermed udvikling.

Ved at tage "ligebehandlingsbriller" på hver gang du er med til at træffe beslutninger - og ikke mindst når du er med til at ansætte nye medarbejdere - kan du bidrage til at udbrede strategien og dens hensigter. Du får herved en større bevidsthed om mænds, kvinders og forskellige minoriteters muligheder, forskelligheder og ligheder. Du bidrager til at fremme ligebehandling i samfundet og på arbejdspladsen.

Mainstreaming er en spændende og udfordrende opgave. Spændende fordi du kan være med til at forbedre arbejdspladsens måder at fungere på. Udfordrende fordi du virkelig skal anstrenge dig for at finde ud af, hvad køn, etnisk baggrund og handicap betyder helt konkret i bestemte sammenhænge. Ofte taler vi i alt for brede vendinger og generaliseringer. Kunsten består derfor i at tale om det vi ser og oplever og få det omsat til, hvad det betyder ikke kun for os selv, men for helheden.

Ved at bruge arbejdsmetoden mainstreaming i et rekrutteringsforløb kvalificeres arbejdspladsens måde at ansætte en ny medarbejder på. Processen bliver mere saglig, og det bliver lettere at ansætte den rigtige person til jobbet.

## **Helhed frem for forskellighed**

Umiddelbart virker det uoverskueligt både at skulle tage hensyn til køn, etniske minoriteter og handicappede ved en ansættelse. Der er tilsyneladende tale om tre vidt forskellige grupper. Alligevel er det muligt at bruge mainstreaming som metode i alle tre tilfælde, fordi den netop tager udgangspunkt i at sikre, at mulighederne for at komme i betragtning til et bestemt arbejde, som ansøgeren er kvalificeret til, skal være til stede på den enkelte arbejdsplads.

De tre grupper køn, etnisk baggrund og handicap har alle til fælles, at der i disse år sker en skærping i lovgivningen for at sikre retten til arbejde og ligebehandling. Lovinitiativerne støttes af en pligt til at informere borgerne om, hvordan det går (ligestillingsredegørelser). Dette kan ses som en del af mainstreamingsstrategien: hvor langt er vi nået i bestræbelserne på at skabe en "hovedstrøm", hvor alle kan færdes.

Mainstreaming bruges både som et redskab til at skabe en bedre kønsfordeling og som et redskab til at skabe plads for handicappede og etniske minoriteter på arbejdsmarkedet. Samtidig kommer der dog også en stadig mere striks lovgivning, der har til hensigt at sikre, at disse grupper rent faktisk også får mulighederne. Et eksempel er handicappedes fortrinsadgang til stillinger, de er kvalificerede til. Denne regel kan meget hurtigt få konsekvenser for arbejdspladser – også selv om man i den fysiske planlægning har "glemt" at tænke i baner, der sikrer, at arbejdspladsen er indrettet efter denne strategi. En arbejdsplads og et ansættelsesudvalg, der er på forkant med denne udvikling, tager udfordringen op og går ind i at sikre forholdene frem for at bruge de fysiske rammer som undskyldning og barriere.

# Rekrutteringsforløb med ligebehandlingsbriller

## Aktivitetsforløb når en ny medarbejder skal ansættes

Det kræver en indsats fra både arbejdspladsen og ansættelsesudvalget at lægge et ligebehandlingsperspektiv ind i et rekrutteringsforløb. Ikke kun i ansættelsessamtalerne men i hele forløbet.

Nedenfor ser du et forløb over delaktiviteterne i et ansættelsesforløb. Ved at bruge det, kan du og resten af ansættelsesudvalget bidrage til at styre arbejdet med at finde den person, I har behov for og samtidig sikre alle ansøgere en retfærdig og ligeværdig behandling.

## Aktivitetsforløb ved rekruttering

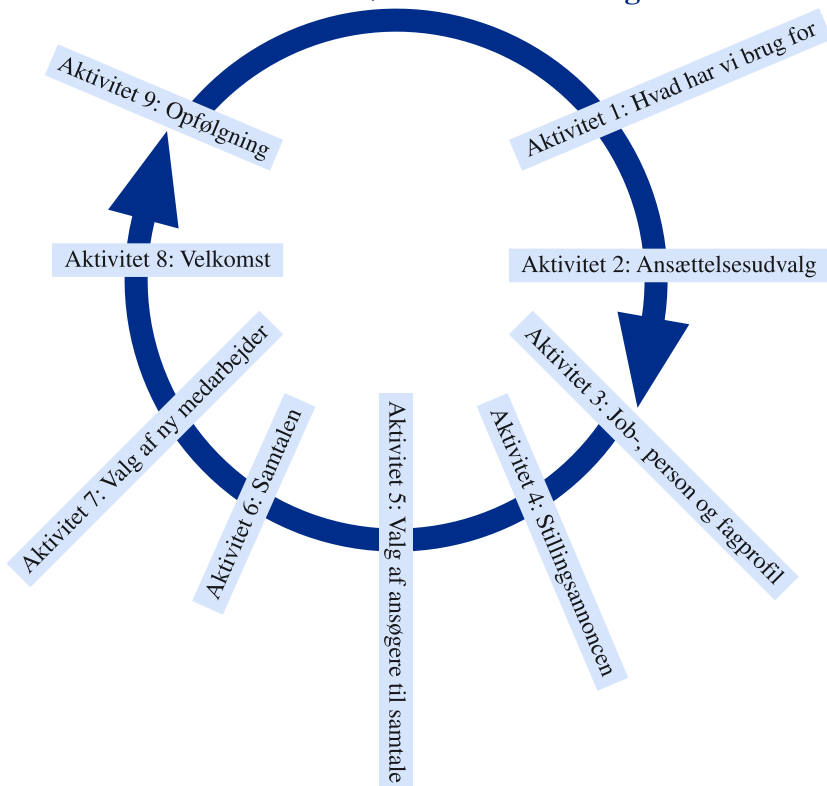
I det følgende beskrives aktiviteterne for hver af kasserne i modellen til højre (aktivitetsforløb). Aktivitetsforløbene kan bruges som et opslagsværk, når I arbejder med den enkelte aktivitet i forløbet.

Ved at følge de enkelte aktiviteter sikres en større kvalitet i rekrutteringsforløbet. Jo bedre arbejdspladsen forbereder sig, desto lettere opnår I en kvalificeret rekrutteringsproces, som ikke ligger under for gængse opfattelser af mænds, kvinders, etniske minoriteters og handicappedes muligheder. Som afslutning på hver aktivitet beskrives typiske faldgruber som et ansættelsesudvalg kan blive "fanget" i.

Aktivitet 1 er rettet til hele arbejdspladsen. Hvis arbejdspladsen ikke har forholdt sig til dette indhold forud for nedsættelse af et ansættelsesudvalg, så har ansættelsesudvalget en vigtig opgave i at få det sat på dagsordenen, inden I arbejder videre.

Ligestillingsudvalget ønsker god arbejdslyst. Ved at tage ligebehandlingsbriller på, gør du dine kolleger, dig selv og jeres kunder en tjeneste!

## Aktivitetsforløb ved rekruttering



# Aktivitet 1

## Arbejdspladsens muligheder

Selv om den nye kollega ikke skal arbejde direkte sammen med alle, så vedrører en ansættelse hele eller store dele af arbejdspladsen, fordi den nye medarbejder påvirker kulturen med sin identitet, faglighed og holdninger. Når en medarbejder skal ansættes, er der mulighed for at ændre på arbejdsopgavernes fordeling, køns- og etniske sammensætning og om opgaverne kan udføres af en handicappet person. Det er muligt at søge efter en medarbejder, som kan tilføre arbejdspladsen nye ressourcer. Derfor er det vigtigt, at I drøfter forventninger til den nye medarbejder, før I nedsætter et ansættelsesudvalg.

Det er også i denne fase af ansættelsen, at hele arbejdspladsen skal gøre sig nogle overvejelser i retning af, i hvilket omfang I er i stand til at beskæftige personer med et fysisk handicap. Lav en gennemgang af arbejdspladsen set ud fra vinkler som: hvor egnet er den til personer med et bevægelseshandicap? Er arbejdet belastende for eksempelvis personer med rygproblemer? Hvilke forhindringer er der f.eks. for at komme rundt med en kørestol eller, hvordan vil jeres arbejdsplads kunne rettes ind efter en blind medarbejder?

## Gør status over arbejdspladsens opgaveløsning og fremtidige udvikling

Når I skal ansætte en ny medarbejder, er det oplagt, at I danner jer et overblik over arbejdspladsens eller gruppens samlede kvalifikationer. Stil jer selv spørgsmålet om I har manglet nogle kvalifikationer, som I også vil mangle i fremtiden? Herved kan I få øje på nye behov, som skal dækkes af den nye medarbejder, eller behovet

# Hvad har vi brug for?

for videreuddannelse eller rokering af andre medarbejdere. Først når sådanne overvejelser er gjort, kan ansættelsesudvalget tegne et reelt billede af, hvilke faglige og personlige egenskaber der er brug for.

Det er også en oplagt lejlighed til at vurdere kvaliteten af arbejdspladsens ydelser og service. Kravene fra både kunder og medarbejdere ændrer sig i takt med udviklingen i samfundet. Netop når arbejdspladsen står overfor at kunne ændre på opgavefordelingen og personaleressourcerne, er det med at udnytte muligheden.

## Kønsbriller

Muligheden for at udvikle arbejdspladsen består bl.a. i at drøfte, hvad I mener, at køn betyder for opgavernes løsning, og hvilke forventninger jeres kunder har til opgavernes kvalitet og syn på kønsfordelingen. Ansættelse af nye medarbejdere er derfor en anledning til også at se på samspillet mellem arbejdspladsens mandlige og kvindelige ressourcer. Det vil sige, at overveje hvordan kvinder og mænd kan bidrage med forskellige ting i opgaveløsningen, og hvordan I kan blive bedre til at forstå og respektere hinanden på arbejdspladsen.

Hvis du er på en kønsblandet arbejdsplads, er det samtidig en god anledning til at overveje, hvordan I fastholder og udvikler positive virkninger af en mere ligelig kønsfordeling.

## Handicapbriller

Det er også vigtigt at få diskuteret, om der er opgaver i jeres afdeling, som en handicappet person vil løse på en anderledes og måske mere kvalificeret måde end I gør det i dag. Der er mange tilfælde, hvor handicappe-

de tænker mere i netop mangfoldighed og helheder, der også tilgodeser mindretal mere, end det almindeligvis er tilfældet. Handicappede vil ofte være i stand til at bidrage med alternative løsninger på en opgave, som kan bryde og inspirere tankegangen.

I forbindelse med ansættelse af handicappede medarbejdere er det vigtigt at overveje, om nogle opgaver i jeres afdeling - eventuelt ved en omstrukturering - kan løses via en hjemmearbejdsplads. Det giver bedre muligheder for, at fysisk handicappede kan finde indpas på arbejdsmarkedet.

### Etniske briller

Igen bør I stille jer selv spørgsmålet, om der er opgaver på jeres arbejdsplads, som en person med en anden etnisk baggrund vil kunne løse mere kvalificeret, end I gør det nu. Støder I aldrig på situationer, hvor det kan være en kvalitet at have en person, der måske bedre forstår andre kulturer blandt jeres medarbejdere? Ytrer jeres kunder ønske om det?

### Spørgsmål:

- Hvordan matcher vores nuværende arbejdsfordeling os selv og vore kunder?
- Hvilke menneskelige og faglige egenskaber har vi allerede, og hvad får vi brug for?
- Er der medarbejdere, der ønsker andre arbejdsopgaver?
- Har vi behov for en anden opgavefordeling?
- Hvem skal den nye medarbejder arbejde sammen med?

- Hvilke arbejdsopgaver skal den nye medarbejder varetage, og hvilke er de vigtigste?
- Skal vi foretage justeringer eller ændringer?
- Hvilken type medarbejder har vi brug for, for at udvide medarbejderpotentialet?

### Faldgruber

- ▲ Arbejdspladsen drøfter ikke den nye situation.
- ▲ Ansættelsesudvalg nedsættes med det samme.
- ▲ Arbejdspladsen kommer for sent i gang med rekrutteringsprocessen.
- ▲ Rekrutteringsprocessen gøres ikke til alles ansvar – men til udvalgets.
- ▲ Dårlig tidsplan medfører utilstrækkelige ”hovsa – det har vi glemt”-løsninger.

### Gør status over arbejdspladsens sammensætning

Ved nyansættelser har I muligheden for at ændre på arbejdspladsens sammensætning og samtidig fremme lige muligheder for kvinder, mænd, etniske minoriteter og handicappede.

Historien gentager sig ofte ved, at der typisk rekrutteres kvinder til de traditionelt definerede kvindejobs, og at der typisk rekrutteres mænd til de traditionelt definerede mandejobs. Typiske eksempler er inden for hjemmepleje og indenfor teknik og miljø. Ofte ønsker arbejdspladsen ikke denne situation og klagen lyder: ”vi søger og søger, men får ingen mænd/kvinder, selv om vi gerne vil have dem. Vi ved godt, det giver en bedre stemning og kultur på arbejdspladsen at være begge køn”.

Hvis jeres arbejdsplads overvejende er domineret af ét køn, så siger erfaringerne, at der i endnu højere grad skal gøres noget særligt for at tiltrække det underrepræsenterede køn. Et af problemerne i denne sammenhæng er dog ofte, at der også igennem selve den uddannelse, der kræves for at bestride et job, er en overvægt af et bestemt køn. Det gælder Social- og Sundhedsuddannelsen, der søges af mange kvinder. Omvendt er der et overtal af mænd blandt ingeniører.

Danmark er blevet et flerkulturelt samfund, og bliver det endnu mere i fremtiden. Derfor er der også god grund til at se, om jeres arbejdsplads beskæftiger en andel af etniske minoriteter svarende til gruppens størrelse i det omgivende samfund. Er gruppen underrepræsenteret på jeres arbejdsplads, er der god grund til også at diskutere, hvad det kan skyldes, og hvilke muligheder I har for at gøre noget ved det.

Også når I overvejer ansættelse af handicappede er det en metode at se på, hvor stor en andel af jeres medarbejdere, der har et handicap. Svarer det til andelen i det omgivende samfund? Er der en skævhed i retning af, at handicappede er underrepræsenterede, er der god brug for at diskutere grunden.

### **Det er vigtigt, at arbejdspladsen prioriterer tid til at drøfte**

- Hvilke menneskelige værdier har vi behov for at få tilført? Mandlige eller kvindelige værdier?
- Hvilke ressourcer vil det give os, hvis vi ansætter én fra det underrepræsenterede køn og omvendt?
- Hvad går kunderne glip af, hvis vi ansætter én af det underrepræsenterede køn?
- Er et bestemt køn en kvalifikation til den ledige

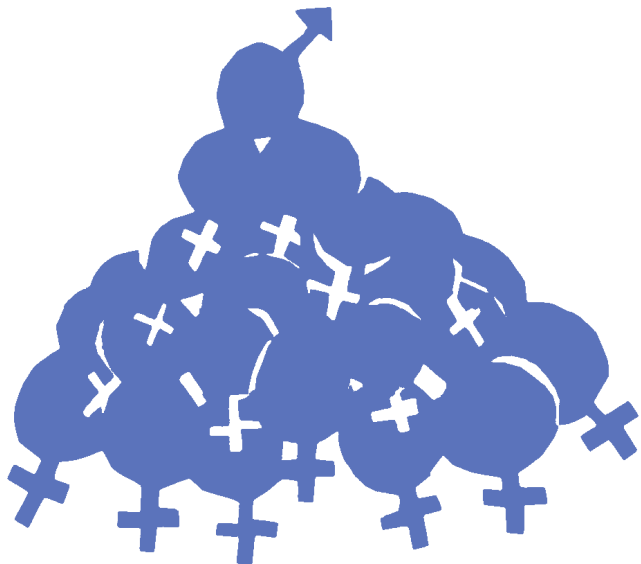
stilling? Vil vi i så fald synes, det er okay at betale noget ekstra i løn for at få et bestemt køn?

- Er der barrierer, der hindrer, at vi kan tiltrække det køn, vi allermost har behov for?
- Er der barrierer for, at vi kan ansætte en person fra en etnisk minoritet eller en handicapet? Hvad kan vi gøre for at ændre på det?

### **Faldgruber**

- ▲ Arbejdspladsen forholder sig ikke til køn, da det enten tages naturligt for beslutningstagere, at det som hidtil skal være en mand eller en kvinde.
- ▲ Arbejdspladsen ser ikke køn som en kvalifikation.
- ▲ Ledere og medarbejdere er ikke opmærksomme på, hvad et ligeværdigt samspil mellem mænd og kvinder betyder for arbejdsopgavernes løsning.
- ▲ Arbejdspladsen bekræfter hinanden i, at de ikke har behov for mænd henholdsvis kvinder, fordi de kan selv ("rene" kvinde- eller mandearbejdspladser).
- ▲ Nogle mener, at det er overflødig at drøfte kønssammensætningen, og tromler deres holdninger igennem.
- ▲ Nogle latterliggør det at drøfte betydningen af kønsressourcer på arbejdspladsen.
- ▲ Arbejdspladsen vil ikke have etniske minoriteter eller handicappede på arbejdspladsen på grund af fordomme eller usikkerhed.

## Aktivitet 2



### Ansættelsesudvalgets sammensætning

Overvej hvordan ansættelsesudvalget sammensættes bedst muligt. Prøv at sammensætte udvalget, så det afspejler det område, som den nye medarbejder rekrutteres til. Så vidt det er muligt, skal begge køn være repræsenteret i udvalget – og helst ligeligt. Det er vigtigt for at få både en kvinde- og en mandesynsvinkel ind i rekrutteringsprocessen. Samtidig giver det ansøgeren mulighed for at henvende sig til begge køn.

Er der mulighed for det, vil det også være en idé at få en person i udvalget, der repræsenterer etniske minoriteter eller handicappede på din arbejdsplads. Er der ikke mulighed for det på grund af, at der ikke findes nogen hverken etniske minoriteter eller handicap-

## Ansættelsesudvalg

pede på arbejdspladsen, så er der endnu mere grund til, at ansættelsesudvalget er opmærksom på at tilføre disse ressourcer og synsvinkler på arbejdspladsen.

Hvis der er mange personer i ansættelsesudvalget, bør man overveje at nedsætte et samtaleudvalg med færre personer, der gennemfører den egentlige samtale. For mange personer ved ansættelsessamtalen vil virke forvirrende for ansøgeren.

Er du repræsentant for din arbejdsplads, har du fået et stort tillidshverv, hvor du kan være med til at løfte en udfordrende opgave i at inddrage både et kønsperspektiv, et flerkulturelt perspektiv og et handicapperspektiv i arbejdet med at rekruttere en ny medarbejder. Det kan du gøre ved hele tiden at:

- Holde ansættelsesudvalgets valg og holdninger op imod, hvad det betyder for henholdsvis mandlige, kvindelige, flerkulturelle og handicappede ansøgere.
- Hvordan kvindelige og mandlige ansøgere reagerer på de signaler, som arbejdspladsen udsender og den (kønnede) adfærd, som de møder hos ansættelsesudvalget.

### Faldgruber

- ▲ Der tænkes ikke køn ind i ansættelsesforløbet, før ansættelsesudvalget står med alle ansøgere og skal træffe et valg.
- ▲ Der tænkes ikke på, i hvilket omfang handi-

cappede vil være i stand til at udføre arbejdsopgaverne, før der viser sig en handicappet ansøger.

- ▲ Der tænkes ikke i andre kulturer og sprog, før ansættelsesudvalget står med alle ansøgere og skal træffe et valg.

### Sådan kommer I i gang

Det er vigtigt, at ansættelsesudvalget forbereder ansættelsesforløbet grundigt. Det er dyrt at lave fejlansættelser. Det gælder i forhold til økonomi, opgaver, og ikke mindst de menneskelige omkostninger det

har, for både kolleger og for den, der bliver fejlansat. Derfor er det vigtigt at prioritere indsatsen i forhold til denne opgave. Jo flere overvejelser I gør fra starten, jo nemmere har I ved at vælge og ansætte den rigtige person. En grundig forberedelse udgør den største del af et ansættelsesforløb.

For at støtte forberedelsen og gennemførelsen af ansættelsesforløbet beskriver vi nedenfor 3 faser, som I kan tage udgangspunkt i. Inden I tager fat, er det en god idé at lave en tidsplan – så alle ved, hvornår og hvilke arbejdsopgaver, der skal være læst. Samtidig bliver det synligt for arbejdspladsen, hvornår der sker hvad. Nederst på siden har vi sat det op i et skema. Faserne, der omtales i skemaet, gennemgås nedenfor.

Aktivitet	Emne	Dato	Ansvarlig
1	Hvad har vi brug for? - opgaveløsning - m/k- og etnisk sammensætning		
2	Ansættelsesudvalg - fase 1 - fase 2 - fase 3		
3	Profiler - job etc.		

## Fase 1

Når I er sammensat, er det en god øvelse at se på jer selv som udvalg.

- Hvilke ressourcer og forudsætninger har vi?
- Hvordan bringer vi det i samspil, så vi udnytter hinandens stærke sider i den tid, som udvalget arbejder?
- Hvor åbne vil/kan vi være i processen? Hvilke informationer giver vi vores bagland?

## Faldgruber

- ▲ Ansættelsesudvalget går i gang uden at forholde sig til udvalgets sammensætning af mænd og kvinder, og hvad udvalget har af stærke sider.
- ▲ Ansættelsesudvalget giver ikke sig selv tid til at afstemme forventninger til hinanden og til ansættelsesforløbet. Det kan i værste fald medføre uoverensstemmelser i udvalget, som senere kommer til udtryk ved ”magtkampe” om, hvem der skal tilbydes stillingen.
- ▲ Ansættelsesudvalget holder kortene tæt ind til kroppen og fortæller ikke kollegerne om, hvor langt de er nået, før der er foretaget et valg af medarbejder. Det kan betyde negativitet fra andre kollegers side, når den nye medarbejder starter, fordi de føler sig udelukket fra forløbet.

## Fase 2

**Har de øvrige kolleger haft mulighed for at gøre opmærksom på nye behov, som eventuelt kan dækkes af den nye medarbejder?**

Hvis ikke arbejdspladsen har haft en fælles drøftelse af arbejdspladsens situation og forholdt sig til, hvilke arbejdsopgaver den nye medarbejder skal lave, er det tid til at bringe en sådan samtale op. Sæt derfor emnerne beskrevet i aktivitet 1 på et personalemøde.

Du sidder som repræsentant i udvalget på dine kollegers vegne. Du har derfor behov for viden om det ”rum”, den nye medarbejder skal udfylde både arbejdsmæssigt og socialt.

## Faldgruber

- ▲ Som udvalg kan I blive ”fanget” i, at arbejdspladsen ikke tager stilling. Det betyder, at I har svært ved at indfri de forskellige forventninger til en ny kollega, som jeres kolleger har.
- ▲ En manglende afklaring af den nye medarbejders rolle kan medføre, at ansættelsesudvalget sidder med et endnu større ansvar for at finde rette m/k'er.

## Fase 3

Når der skal ansættes en ny medarbejder, har personer og grupper på arbejdspladsen ofte forskellige opfattelser af, hvad det præcist er, arbejdspladsen har brug for. Det er derfor nyttigt at afstemme ansættelsesudvalgets og medarbejdernes krav og forventninger til den nye medarbejders menneskelige og faglige kvalifikationer. Det er især vigtigt at inddrage de grupper/personer, der skal arbejde direkte sammen med den nye medarbejder.

## Opsamling af de informationer, som drøftelserne på arbejdspladsen har givet.

- Hvilke arbejdsopgaver skal personen løse, og hvilke er de vigtigste?
- Hvilke faglige kvalifikationer skal personen som minimum have? Og hvilke faglige kvalifikationer vil være en fordel, men ikke en forudsætning for at få jobbet?
- Hvilke personlige kvalifikationer lægger afdelingen vægt på?
- Udgør ansøgernes køn en kvalifikation for at komme i betragtning til stillingen?
- Kan det at være handicappet eller tilhøre en etnisk minoritet være en kvalifikation for at komme i betragtning til stillinger?
- Hvordan harmonerer valg af køn, tilhørsforhold til en etnisk minoritet eller det at være handicappet overens
  - med arbejdspladsens nuværende fordeling?
  - inden for det område/team, den nye medarbejder tilknyttes?
- Er der tale om en typisk kvinde- eller mande-arbejdsplads, så prøv kritisk at drøfte om de jobs, man traditionelt opfatter som mande- eller kvindejobs, nu også er det. Er der for

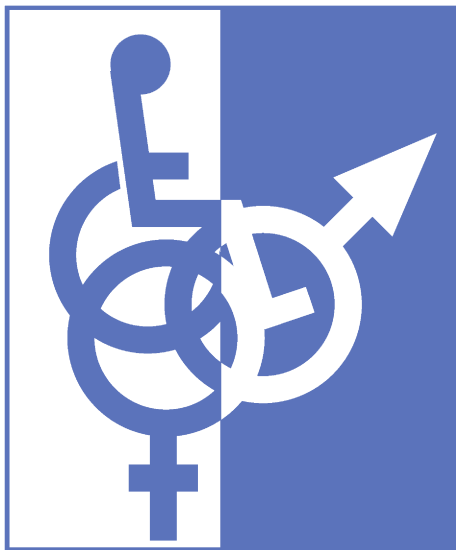
eksempel tale om et ekstremt fysisk tungt arbejde? Kan man i så fald arrangere sig anderledes end sædvanligt, så den nye medarbejders fysik ikke er altafgørende? Dette punkt er også væsentligt set i forhold til ansættelse af en medarbejder med et handicap som for eksempel en rygskaide.

- Vurder om behovet for arbejdskraft kan dækkes ved ansættelse af en allerede ansat medarbejder for at sikre den mest hensigtsmæssige fordeling af arbejdspladsens menneskelige ressourcer. Hvis der viser sig at være en løsning, er det måske en helt anden person, I søger på en helt anden plads. Det kan tilføre arbejdspladsen ”nyt liv” ved at nye kommer til og ser de ”gamle” arbejdsopgaver med helt nye øjne.

## Faldgruber

- ▲ Ansættelsesudvalget ”går bare i gang” uden at forholde sig til, hvad resten af arbejdspladsen mener.
- ▲ Ansættelsesudvalget undlader at snakke om køn, om ansættelse af handicappede og af etniske minoriteter, fordi det er besværligt, eller fordi nogen latterliggør disse kvaliteter.
- ▲ Ansættelsesudvalget afsætter i starten ikke nok tid til afklaring.

## Aktivitet 3



### Job-, person- og fagprofil

Efter opsamlingen på arbejdspladsens fælles drøftelser er det tid til at udarbejde en job-, person- og fagprofil.

Det er godt for ansættelsesprocessen at lave disse profiler. Det skærper bevidstheden om, hvad det er I går efter, og hvordan I vil søge at nå det. Men det er også godt for ligebehandling, fordi profilerne kan medvirke til at skabe opmærksomhed på uholdbare forestillinger om køn, etnisk baggrund og handicap. Ved at drøfte indhold af især personprofilen kan I afklare, hvad det er for værdier, I går efter.

## Job-, person- og fagprofil

### Jobprofil

Jobprofilen skal synliggøre den nye medarbejders arbejdsområde og de kompetencer, medarbejderen skal sikre i organisationen. Ved at udarbejde en jobprofil

- bliver det synligt for arbejdspladsen, hvad det er for en person, der søges
- får I selv et godt arbejdsredskab i selve udvælgelsen
- bliver det efterfølgende også synligt for den nyansatte, hvad han/hun får sin løn for.

Ved udarbejdelsen af jobprofilen er det vigtigt at tænke over de signaler, der sendes gennem sprogbrug. Et eksempel kan være vendingen ”god fysik”, som ofte bruges ved krav knyttet til tekniske jobs. Disse ord signalerer mandlige egenskaber. Skriver I derimod hvad og hvor mange kilo, der eventuelt skal løftes, så giver I et mere kønsneutralt signal. Herved kan I gøre op med traditionelle opfattelser af, hvilket køn der egner sig for bestemte jobs. Samtidig kommer vurderinger af den enkelte person frem for kønnet mere i fokus.

I risikerer også, at de traditionelle kønsopfattelser af, hvem der kan klare hvilke jobs, står uanfægtet, hvis I ikke meget præcist skriver de faktiske kvalifikationsbehov. Ved at beskrive de faktiske kvalifikationer præcist, kommer I ud over de traditionelle kønsopfattelser af, hvem der kan klare hvilke jobs. Samtidig giver I eventuelle handicappede ansøgere et neutralt og realistisk billede af, hvilke funktioner vedkommende skal være i stand til at udføre. Etniske minoriteter vil have mulighed for at få et realistisk indtryk af, hvad der kræves med hensyn til sprogbeherskelse såvel mundtligt som skriftligt.

Jobprofilen er et vigtigt fundament for både arbejdsgiveren og den nye medarbejder. Jo mere ansættelsesudvalget har præciseret jobprofilen, desto lettere vil det blive for jer at vælge den rette medarbejder.

Det har ofte vist sig, at problemer i den senere udvælgelsesfase og egentlige fejlansættelser kan føres tilbage til upræcise krav eller manglende prioritering af krav.

### **En jobprofil kan indeholde oplysninger om stillingens**

- Arbejdsområde - inddelt i hovedområde og grænseområder
- Arbejdsopgaver - inddelt i primære og sekundære
- Opgavemæssige sammenhæng mellem job og organisation
- Forventninger om udviklingstiltag
- Ansvar og kompetence
- Samarbejdsrelationer - internt og eksternt
- Arbejdspladsens krav til produktet af samarbejdsrelationer
- Service-/kundeprofil
- Arbejdskultur
- Hvem personen skal referere til

### **Person- og fagprofil**

At lave en personprofil kan være svært, fordi det handler om mere udflydende menneskelige egenskaber. Men en personprofil er god til at finde ud af, om job og person passer sammen.

Det gælder om at være så konkret som mulig ved udformning af personprofilen. En måde at beskrive det på er, at alle i udvalget kommer med 4 udsagn, som I hver især sætter højest ved besættelse af stil-

lingen. Det kan danne baggrund for en drøftelse og prioritering af de vigtigste udsagn for arbejdspladsen. Det er en god idé at udarbejde en minimumsprofil. Det vil være jeres arbejdsredskab, når I skal beslutte, hvem af ansøgerne, der er bedst egnede.

### **Eksempler på udsagn, der kan indgå i en personprofil**

- Udadvendt, omsorgsfuldt, rationel
- Igangsætter, idéskaber, kvalitetsbevidst, omhyggelig
- Initiativrig
- Analyserende
- Resultatorienteret
- Visionær
- Ordenssans
- Kan klare pressede situationer
- Har selvtillid
- Har overblik

### **En fagprofil kan indeholde oplysninger om**

- Hvilke uddannelsesmæssige kvalifikationer stillingen kræver
- Hvilke jobtekniske kvalifikationer stillingen kræver – for eksempel teoretisk viden, kendskab til metode, teknik, administration, edb
- Hvad personen som minimum skal have erfaring med, kendskab til og viden om
- Hvad personen som minimum skal kunne udføre selvstændigt
- Organisatorisk forståelse
- Når job-, person- og fagprofiler er udarbejdet, er det en god idé at drøfte dem på et personalemøde eller i den gruppe, som den nye medarbejder skal indgå i.
- Drøft herefter hvilket køn arbejdspladsen mest

har behov for ud fra job-, person- og fagprofilerne.

### **Faldgruber**

- ▲ Den gamle jobprofil støves af. Verden har ændret sig – det gør jobbene også!
- ▲ Søg ikke efter en ny ”Søren Hansen” eller ”Bodil Jensen”.
- ▲ At der ikke stilles krav til job og personlighed.
- ▲ At der ikke prioriteres tid til at tænke over, hvad arbejdspladsen har behov for af menneskelige og faglige kvalifikationer.
- ▲ Arbejdspladsen tænker ikke i udvikling og fornyelse. Derved opnås Rip-Rap-Rup-effekten. Vi får én, der ligner os selv.

## Aktivitet 4

## Stillingsannoncen



### Stillingsannoncen

Stillingsannoncen er arbejdspladsens image og talerør til mulige nye medarbejdere. Annoncen indeholder bevidste og ubevidste signaler om, hvorvidt I er indstillet på at ændre på, hvilket køn, hvilken etnisk baggrund og eventuelt handicap en ansøger kan have. Stillingsannoncens indhold, stil og sprogbrug er afgørende for, hvem der søger jobbet, og dermed også hvem der ikke søger.

Når I annoncerer, er det tilladt at skrive, at kommunen gerne ser ansøgninger fra for eksempel såvel kvinder som mænd. Det er ikke tilladt at henvise til køn eller bruge kønnet som enten kvalifikation eller diskvalifikation, medmindre man har fået en dispensation fra Ligestillingsafdelingen (tidligere Ligestillingsrådet).

Det er ligeledes ikke tilladt at søge efter en person

med en bestemt etnisk baggrund, men det er også her tilladt at signalere, at man gerne ser ansøgere med anden etnisk baggrund.

Gælder det handicappede, er det for eksempel et positivt signal at skrive ”gode adgangsforhold for handicappede”.

Er jeres arbejdsplads ”klar” til mangfoldighed, er der en god formulering, som stadig oftere ses i stillingsannoncer - ordlyden varierer lidt, men de er alle udformet nogenlunde således:

*“...Det er uden betydning, om du er mand eller kvinde, lidt yngre eller lidt ældre. Samtidig spiller din etniske baggrund heller ikke nogen rolle, da vi ønsker en medarbejdersammensætning, der afspejler det omgivende samfund. Til gengæld er det vigtigt, at du har den rette indstilling til dit nye job...”*

### ”Den gode stillingsannonce”

Det er svært at give en færdig opskrift på ”den gode stillingsannonce”. Men det er vigtigt at sikre, at

- der er tænkt over sprogbrug, målgruppe, mennesketype og køn
- annoncen beskriver baggrunden for stillingsopslaget
- den beskriver de vigtigste arbejdsopgaver
- den beskriver stillingens organisatoriske niveau
- annoncen giver et indtryk af arbejdspladsens kultur

- den er formuleret klart og henvender sig til den personprofil I søger uden brug af fagjargon
- arbejdsforhold og indretning præciseres: for eksempel fysisk placering, feriemuligheder og arbejdstid (sammenhæng mellem familie- og arbejdsliv, personalepleje)
- det er muligt for ansøgere at kontakte både en mand og en kvinde for at høre nærmere om jobbet og arbejdsstedet

### Sproglige signaler

Sproget betyder meget for, hvilket køn der tiltrækkes af annoncen. Det er derfor en fordel nøje at overveje udformningen af stillingsannoncen. Kunsten er at målrette annoncen til job-, person- og fagprofilerne, så I undgår at få ansøgere, der ikke indfrier jeres ønsker.

Ved udformningen af annoncen er det vigtigt også at se på, hvordan etniske minoriteter vil tolke forskellige begreber, der måske knytter sig til vores kulturskreds. Det er vigtigt at holde sig til korte, præcise og beskrivende vendinger.

Ord og formuleringer signalerer ofte mere, end vi umiddelbart tror. Et eksempel: ”Robust, effektiv og udfarende inkassomedarbejder søges til selvstændig stilling i Økonomi- og skatteforvaltningen”.

Denne formulering vil tiltrække få kvinder, fordi den bruger ladede ord, som normalt ikke forbindes med noget kvindeligt. Man kan i stedet bruge mere neutrale ord som ”forhandlingsdygtig” og ”energisk”. Modsat vil en annonce, som lyder ”Resultatorienteret og handlekraftig sygeplejerske søges”, vække en mandlig ansøgers opmærksomhed.

Hvis det er muligt så undgå at bruge teknisk fagjargon inden for typisk mandedominerede fagområder. Det kan få kvinder til at undlade at søge jobbet.

Omvendt kan det fraholde mænd at søge til kvindedominerede fag, hvis annoncen i sit ordvalg appellerer til kvinder.

Ord som gennemslagskraft, resultatorienteret, selvstændig, ansvarlig, kvalitetsbevidst, høj faglighed, god fysik, vil tiltrække flere mænd end kvinder. Kvinder tiltrækkes af ord som omsorgsfuld, koordinere og justere, indgå i et tæt samarbejde, indgå i en gruppe, vil være med til at udvikle, er fleksibel og stabil, mulighed for at påvirke og at være serviceminded.

Kvinder lægger oftest vægt på, om der er gode samarbejdsrelationer frem for udfordringer eller høj løn, og om det er muligt at udvikle sig selv kreativt eller fagligt. Mænd lægger i højere grad vægt på, hvor i organisationen stillingen er placeret, om der er karrieremuligheder, og om det er muligt at skabe resultater i jobbet.

I modsætning til mænd søger kvinder ofte kun stillinger, hvor de mener, de kan indfri alle annoncens krav og forventninger. Hvis I vil undgå, at mange kvinder undlader at søge, er det en god idé tydeligt at fortælle, hvilke krav/forventninger der er de afgørende for jobbet. Det vil også gøre annoncen mere informativ.

- Prøv, inden I udfærdiger stillingsannoncen, at diskutere egne erfaringer af, hvad det er kvinder og mænd orienterer sig efter inden for jeres fagområde.
- Giv stillingsannoncen et kønstjek. Lad mænd og kvinder læse den - gerne nogle som ikke er på jeres arbejdsplads, og hør, hvilke ord, der appellerer til dem.
- I kan også sende annoncen til Ligestillings-

udvalget/sekretariatet og få deres vurdering af annoncen set med ligebehandlingsbriller på.

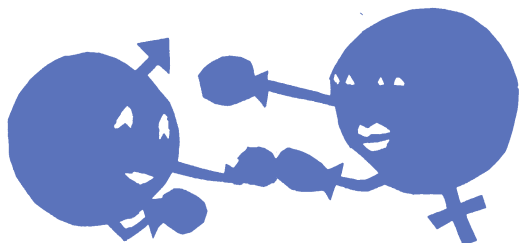
### **Faldgruber**

- ▲ Træk ikke den gamle annonce op af skuffen for at rette lidt i den.
- ▲ Gør ikke annoncen for beskrivende og lang.
- ▲ Undgå upræcis overskrift som "Medarbejder søges".
- ▲ Pas på ordvalget – brug ikke smarte ord, som I

kan "måle" ved en samtale, for eksempel "godt humør".

- ▲ Afstemannoncens tone/stil med arbejdspladsens tone/stil.
- ▲ I annoncerer ikke i omdelte ugeaviser, som alle modtager. Det er især vigtigt at have for øje ved tiltrækning af etniske minoriteter.
- ▲ I får ingen ansøgninger fra etniske minoriteter, fordi de slet ikke kender jeres arbejdsplads.

## Aktivitet 5



### Valg af ansøgere til samtale

Når I skal vælge ansøgere til samtale, så anvend de krav, I har opstillet i job-, person- og fagprofilen (aktivitet 3). Derved sikrer I, at ansøgere vælges ud fra en saglig baggrund.

Kvinder og mænd vægter ofte forskellige ting hos en ansøger. For at finde ud af, hvad der skal lægges megen, nogen eller mindre vægt på, er det derfor en god idé, at alle i ansættelsesudvalget fortæller, hvad I hver især lægger vægt på. Herefter kan I afklare eventuel uenighed og den videre procedure.

Der kan være ansøgere, der ikke formulerer sig helt så overbevisende i ansøgningerne, som de ansøgere, der traditionelt kender til fagområdet. Vær opmærksom på, at de måske alligevel er kvalificerede.

Især når det gælder ansøgninger fra personer, der tilhører etniske minoriteter er det vigtigt at være opmærksom på, at der kan være noget i annoncen eller selve sprogbruget, de er usikre på. Det er dog ikke ensbetydende med, at de vil være ude af stand til at

## Valg af ansøgere til samtale

bestride jobbet. I kan kun forsikre jer om kvalifikationerne ved at tage dem til samtale.

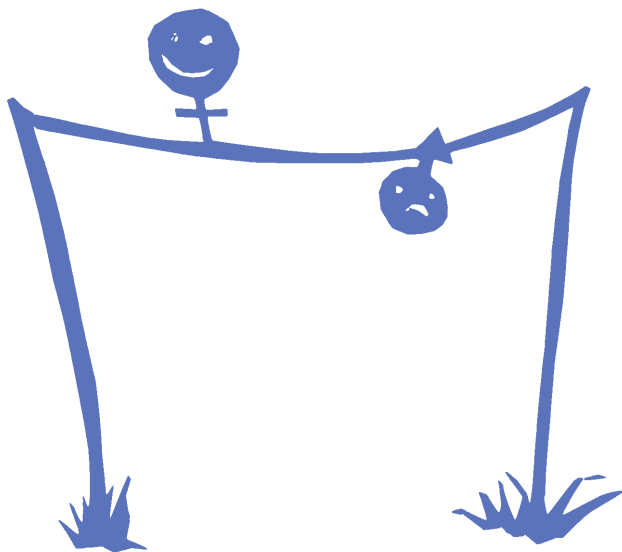
Er der handicappede, der søger stillingen, kan Arbejdsformidlingen, hvis de er kvalificerede i henhold til jobbeskrivelsen, pålægge jer at tage ansøgeren til samtale. Vær opmærksom på, at det kan virke provokerende på jer, hvis I ikke er indstillet på at ansætte en handicappet ansøger.

### Inden gennemlæsning af ansøgninger

- Læg strategi for udvalgte kriterier – for eksempel mangler i kvalifikationer eller mangler i ansøgningen.
- Læg strategi for vægtningen mellem de faglige og personlige kvalifikationer, hvis det er en af arbejdspladsens underrepræsenterede køn, der har søgt.
- Afklar om I vil indkalde ansøgere, der ligger i yderzonen i forhold til profilerne, for at få anderledes personer/kvalifikationer ind på jeres arbejdsplads.
- Afklar jeres holdninger til mandlige og kvindelige ansøgere, og hvilke konsekvenser det har for arbejdspladsen.
- Afklar jeres holdninger til etniske minoriteter.
- Afklar jeres holdninger til handicappede ansøgere.

## Faldgruber

- ▲ At ansættelsesudvalget udvælger ansøgere, som har samme kvalifikationer som én selv for ikke at møde konkurrence/overlegenhed.
- ▲ At ansættelsesudvalget ikke vælger én af samme køn som én selv, fordi man vil undgå konkurrence. Nogle kvinder ansætter for eksempel hellere en mand frem for en kvinde for at undgå konkurrence, og fordi de er bange for at ansætte en anden kvinde, der kan mere end dem selv.
- ▲ Fysiske rammer – for eksempel badeforhold på mandearbejdspladser - bruges som undskyldning for at se bort fra kvalificerede kvindelige ansøgere eller muslimer. Fysiske rammer bruges også som en undskyldning for at se bort fra kvalificerede handicappede ansøgere – for eksempel kørestolsbrugere.
- ▲ At kvinder fravælges, hvis de har mindre børn eller er gravide.
- ▲ At mænd fravælges, hvis de har arbejdet inden for et omsorgsområde og senere søger til et mandedomineret fagområde.
- ▲ At mænd vælges fra, fordi ”de vil nok videre”.
- ▲ At udvalget har fasttømrede opfattelser af, hvad henholdsvis mænd og kvinder er gode og mindre gode til.
- ▲ At enlige forsørgere fravælges, fordi de opfattes som ustabil arbejdskraft.
- ▲ At personlige holdninger blokerer for udvælgelse af minoriteter.
- ▲ At etniske minoriteter fravælges, fordi ingen kender til eller checker niveauet for deres uddannelse i udlandet.
- ▲ At handicappede vælges fra, fordi man tror, at deres handicap er for vidtgående til, at de kan klare jobbet.



### Forberedelse

Et velforberedt ansættelsesudvalg, der optræder som en homogen og åben gruppe, er afgørende for ansørgernes og jeres egen opfattelse af forløbet. Jeres vigtigste opgave er at give ansørgerne

- en god velkomst
- et udbytterigt møde
- en fair behandling

og få så mange oplysninger, som der er brug for til at foretage en kvalificeret vurdering af ansørgerne.

Det er en god idé på forhånd at lave en liste med åbne spørgsmål for at sikre, at alle indkaldte ansøgere får stillet de relevante spørgsmål, og at I får de relevante oplysninger. Det kan være en måde at undgå at komme til at stille mange ja/nej-spørgsmål, og det bidrager til at strukturere samtalen. I undgår også ube-

grundet at forbinde måden en person taler på (dialekt) med en antagelse om personens (manglende) evner. Hvis ikke der er noget "fælles gods" i samtalerne, bliver det efterfølgende vanskeligt at vurdere de enkelte samtaler på grund af deres forskellighed.

### Spørgsmål til forberedelse af jobsamtalen

- Hvilke spørgsmål vil vi gerne have svar på?
- Hvad vil vi gerne vide om ansøgerens ressourcer i forhold til for eksempel arbejdsopgaver og arbejdsmiljø? Hvilke spørgsmål er gode at stille for at belyse dette? Vil vi lægge forskellig vægt på dette afhængigt af køn?
- Hvordan får vi oplysninger om vedkommendes personlige kvalifikationer?
- Er der noget, vi undrer os over i ansøgningerne?
- Hvor meget ønsker vi at vide om ansørgernes familie- og fritidsliv? Og hvor meget er etisk forsvarligt?
- Når vi spørger til private forhold, er det så fordi, det kan knyttes til faglig relevans? Eller er det for at se, om vedkommende passer ind i medarbejderprofilen? Eller spørger vi ud fra en fordom? (for eksempel en antagelse om, at en kvinde med flere børn automatisk ikke vil

være interesseret i at gøre karriere og påtage sig overordnede lederfunktioner – eller fleksibilitet uden for den normale arbejdstid).

- Hvad skal vi lægge mærke til ved ansøgerens adfærd, for eksempel åbenhed, afslappet adfærd, kommer i kontakt med alle?
- Hvordan skal vi iagttage eventuelle forskelligheder blandt mandlige og kvindelige ansøgere?
- Hvordan undgår vi at stille etniske minoriteter spørgsmål, der bunder i fordomme, og som kan virke krænkende på religion og privatliv?
- Hvor tæt skal vi gå på en handicappet ansøger, når det gælder vores tvivl om, at vedkommende rent fysisk kan klare jobbet?

### **Praktiske spørgsmål til forberedelse af udvalget, så ansøgerne får indtryk af alle deltagerne**

- Hvem skal føre ordet – få eller flere? Og hvorfor?
- Har vi behov for at udarbejde en spørgeliste?
- Hvordan undgår vi ja/nej-spørgsmål?
- Hvad er det primære fokus for samtalen - det faglige eller det personlige ved ansøgeren?
- Hvad vil mændene gøre, hvis kvinderne i ansættelsesudvalget taler for meget med ansøger om familieforhold?

- Hvad vil kvinderne gøre, hvis mændene taler for meget om tekniske detaljer i jobbet?
- Hvis ikke I repræsenterer arbejdspladsens kønssammensætning, hvad vil I så gøre for at kompensere for det?
- Hvem præsenterer arbejdspladsen, og hvad har ansøgeren behov for at vide for at få et indtryk af jer? (konkrete opgaver, arbejdsmiljø, kvalitetsmål?)
- Det er vigtigt, at alle får en fælles opfattelse af, hvordan samtalen skal gennemføres, og at alle i ansættelsesudvalget bidrager med en adfærd, som fremmer samtaleformålet.

### **Afholdelse af samtaler**

Ansættelsesudvalgets opgave er at give alle lige behandling ved at

- tale, så ansøgeren kan synliggøre sine kvalifikationer og profilere sig
- give et optimalt modspil ved respons
- udvise en åben adfærd og interesse for samtlig ansøgere

Målet med en ansættelsessamtale er, at udvalget skal få kendskab til ansøgerens faglige og personlige kvalifikationer og et indtryk af, hvordan ansøgeren fungerer sammen med andre mennesker. Samtalen skal supplere ansøgningen. Og det er her, at en ansøger, der har skrevet en mindre god ansøgning, kan gøre sin entré.

En samtalsituation er ofte stressende for ansøgeren. Derfor er det vigtigt, at I gør alt for, at ansøgeren føler sig godt tilpas. I kan for eksempel begynde sam-

talen med at præsentere jer selv og forklare lidt om arbejdspladsen. For at ansøgeren ikke skal være i en passiv lytterposition for længe, kan I herefter bede ansøgeren om at fortælle noget mere om sig selv eller om punkter i ansøgningen. På den måde får ansøgeren mulighed for at komme på banen, så en ligeværdig dialog kan begynde.

### **Rammerne for samtalen**

Tilpas om muligt sprogbrugen til ansøgeren - især i starten af interviewet.

Det er især vigtigt for kvinder at føle trykthed i ansættelsessamtaler.

I tilfælde, hvor der er handicappede ansøgere, at afholde samtalen et sted, hvor det rent fysisk kan lade sig gøre for en handicappet at møde op.

### **Tænk over**

- Det er jer, der spørger, som bestemmer farten og retningen.
- At ansøgeren langt hen ad vejen må rette sig efter jeres krav (svare på spørgsmål).
- At undersøgelser har vist, at kvinder i større omfang end mænd er underlagt ansættelsesudvalgets kontrol i jobsamtaler.
- Hvad det betyder, at mænd bruger flere ord end kvinder til at svare på spørgsmål eller til at fortælle om noget, der bliver spurgt om.

### **Succesfulde og ikke succesfulde samtaler**

En undersøgelse viser, at den, der taler meget, har bedre chancer for at få jobbet, end den ansøger, der

taler mindre end ansættelsesudvalgets medlemmer. Om den enkelte taler meget eller lidt, afhænger blandt andet af den type spørgsmål, I stiller. Når I stiller spørgsmål, som blot fordrer et ja eller nej, giver I ikke ansøgeren mulighed for mere frit at fortælle om sig selv og sin opfattelse af jobbet m.v. Stiller I derimod "åbne" spørgsmål som for eksempel "Hvad kan du bidrage med til jobbet?" eller "Kan du uddybe, hvad du lægger vægt på?", kan personen selv vælge at betone det, vedkommende finder vigtigt.

Ja/nej-spørgsmål kan derimod give samtalen et præg af forhør eller eksamen, som betyder, at ansøgeren kommer til at sidde i en meget defensiv position (det kan du læse mere om i bogen "Den umulige samtale" af Jann Scheuer - se litteraturlisten).

Som ansættelsesudvalg har I en vigtig opgave i at give alle lige muligheder for at præsentere sig selv og tale frit. I skal give alle ansøgerne mulighed for at tale tilstrækkeligt og fortælle om sig selv på en reel måde uden afbrydelser. Ansøgere, der af et ansættelsesudvalg opfattes som meget lidt talende, kan give indtryk af, at de er uengagerede og anonyme. Men fik de reelt mulighed for at komme til orde?

### **Mænd og kvinder i jobsamtaler**

For at stille mænd og kvinder lige i samtalsituationen er det en god idé at stille mænd og kvinder samme type spørgsmål for eksempel i forhold til familieforhold. Man er som ansøger ikke forpligtet til at fortælle om familieforhold i en ansættelsessamtale. Overvej derfor på forhånd, hvilken betydning oplysninger om familieforhold har for udførelsen af jobbet.

Det er fornuftigt at gøre ansøgeren opmærksom på, hvorfor ansættelsesudvalget spørger til familiemæssige forhold. Ud fra et ligebehandlingshensyn får kvinder ikke en fair behandling, hvis ansættelsesud-

valget lader sig påvirke af, at hun er gravid eller tænker i familieførøgelse. Ansøgeren har kun pligt til at oplyse, om hun er gravid, når der er ca. 3 måneder til den forventede fødsel.

En analyse af jobsamtaler har vist, at samtalen undertiden kan udvikle sig sådan, at kvinder skal vælge mellem, om deres engagement er i familien eller i arbejdet. Det stiller kvinder i et dilemma. Vælger de familien, opfattes de som dårlig arbejdskraft. Omvendt vurderes de som dårlige mødre, hvis de vælger jobbet. For mænd er det ikke sådan. Når de er til samtale, holdes familie og job ofte adskilt. Der laves ikke usaglige koblinger mellem de to forhold.

Undersøgelser viser, at mænd generelt taler mere i jobsamtaler end kvinder, fordi de er aktive og talende, hvorimod kvinderne er mere passive og lyttende.

Hvis en kvinde afbryder, taler meget, og om andet end det hun er blevet spurgt om, risikerer hun at blive opfattet som en underlig, mandhaftig person, fordi hun derved går imod, hvad mange opfatter som en kvindelig identitet.

### **Etniske minoriteter i jobsamtaler**

Særligt når det gælder etniske minoriteter, er det vigtigt at bruge jobsamtalen til at danne sig et billede af de faglige, menneskelige, sproglige og kulturelle kvalifikationer, som vedkommende besidder. Det kan kun gøres, hvis ansættelsesudvalget er klædt på til sin opgave og sætter sig ind i kulturbaggrund.

### **Faldgruber**

- ▲ Ansættelsesudvalget gør sig ingen overvejelser om, hvem der skal spørge og om hvad.
- ▲ At ansvaret for forberedelse af samtalen hviler på lederen.
- ▲ Omgivelserne for jobsamtalen er ikke optimal.
- ▲ Ansøgeren gøres ikke bekendt med samtals disposition.
- ▲ Ansøgeren afbrydes unødigt under samtalen.
- ▲ Ansøgeren får mange ja/nej-spørgsmål.
- ▲ Ansættelsesudvalget laver usaglige koblinger mellem personens måde at tale på (dialekt) og en opfattelse af personens evner. Eller mellem personens engagement i sin familie og så personens mulige engagement i jobbet.
- ▲ Ansættelsesudvalget giver udtryk for vurderinger af ansøgerens udtalelser under samtalen.
- ▲ At en etnisk ansøger ikke kommer i betragtning på grund af ansættelsesudvalgets manglende forberedelse omkring kulturelle forskelle.



### Beslutning om valg af ny medarbejder

I kan let komme til at ansætte en ny medarbejder, der ligner jer selv i forhold til kvalifikationer og uddannelse. Det sker fordi I umiddelbart har lettere ved at forholde jer til personer, I svinger godt med, og som har samme holdninger og syn på tilværelsen. Denne faldgrube kaldes for Rip-Rap-Rup-effekten. Eksempelvis kan en kommunalt ansat have svært ved at antage, at en person uden kommunal opdragelse (en privat ansat) kan være kvalificeret til en kommunal stilling.

Rip-Rap-Rup-effekten er farlig, fordi den kan hæmme faglig dynamik og nytænkning på arbejdspladser, hvor alle ligner hinanden.

### Når ansøgerne skal vurderes, er det en god idé

- At hente job-, person- og fagprofilerne frem tillige med de aftaler, I lavede, da I forberedte samtalens forløb. I kan på den måde forholde jer til ansøgernes svar i forhold til det, I søger. Se på, hvem der kan indfri jeres forventninger.
- At evaluere, hvilken figur mandlige og kvindelige ansøgere gjorde i samtalsituationen, og hvad det betyder for deres chance for at få tilbudt jobbet.
- At evaluere, hvad I gjorde for at give kvinder, mænd etniske minoriteter og handicappede lige muligheder i ansættelsessamtalerne.
- At involvere flere samarbejdspartnere på arbejdspladsen, inden I træffer jeres beslutning, hvis I er i tvivl om, hvem I skal vælge.

Inden I beslutter jer, så forhold jer til, hvad beslutningen betyder for arbejdspladsens sammensætning af mænd og kvinder og for jeres kunder (mainstreaming).

Det er let at fravælge ansøgere ud fra en række selvfølgelige kriterier, som I handler mere eller mindre automatisk ud fra. Det er straks sværere, når det er på grund af køn eller familieforhold.

For at sikre en fair behandling af alle ansøgere er det vigtigt at vurdere ansøgerne efter fortjeneste og ikke efter egne ubevidste fordomme. Tænk over, om dem, der sælger sig bedst, også er den bedste arbejdskraft for jeres arbejdsplads.

Det er jeres opgave realistisk at vurdere, om den ”traditionelle kvalifikation” er afgørende for at kunne mestre jobbet. Og hvad det kræver at blive oplært i jobbet. Ved at sætte disse to forhold over for hinanden, og hvad personen i øvrigt har af kvalifikationer, kan I vurdere, hvad en utraditionel kvalificeret ansøger kan bidrage med af nyt til arbejdspladsen. Ingen er reelt lige kvalificeret, men forskelligt kvalificerede personer kan være egnede til det samme job.

### **Faldgruber**

- ▲ Mænd vælger kvinder og kvinder vælger mænd – medmindre det er lederjobs.
  
- ▲ Mandlige ledere vælger ofte mandlige ledere af frygt for forelskelse.
  
- ▲ Vi peger på den person, som vi føler, giver os mindst konkurrence på arbejdspladsen.
  
- ▲ Mænd vælger oftest den person, som er ham selv underlegen.
  
- ▲ Kvinder vælger oftest den person, som hun mener, hun kan danne et venindeforhold med, og som hun ikke ser som en konkurrent.

## Aktivitet 8

### Velkommen – den nye medarbejder kommer

Jo mere alle er informeret om, hvem den nye medarbejder er, og hvordan introduktionen er planlagt, desto mere kan de gøre for at byde den nye medarbejder velkommen.

Formålet med introduktionen af en ny medarbejder er at få vedkommende til hurtigst muligt at føle sig hjemme på arbejdspladsen, så han eller hun kan varetage jobbet effektivt. Det er især vigtigt, hvis der ikke er så mange af den nye medarbejders køn på arbejdspladsen. Måske er der behov for justeringer og ændringer, hvis ikke personen skal overtage de opgaver, som den tidligere medarbejder varetog. Det er vigtigt, at de ting I kan gøre, er bragt i orden, inden den nye medarbejder starter.

Hvis der ansættes én af det underrepræsenterede køn, bør I overveje, om det betyder ændringer på den pågældendes arbejdsplads, og om der er særlige ting, der skal tages højde for. Hvis I vil skabe forandringer, skal I være opmærksomme på at skabe rum for andre værdier og undgå at påvirke jeres nye medarbejder med ”plejerkulturen”. I bør vurdere, om der er behov for omstrukturering/tilpasning – for eksempel med hensyn til badeforhold, ændring på arbejdsstil for at give plads til andre måder at gøre tingene på, andre interesser mv. Er det tilfældet, bør I drøfte de konkrete forslag til ændring med de øvrige kolleger.

Har I ansat en ansøger med anden etnisk baggrund, kan der være en række andre forberedelser. I skal sikre, at vedkommende får en god introduktion og er bekendt med de måder, arbejdet udføres på. Selv om der er tale

## Velkommen til ny medarbejder

om en kvalificeret ansøger, kan der være kulturelle forskelle, som er vigtige at beskrive i introduktionen. Der er kun én måde at løse det på: at bruge den nødvendige tid på at vise den nye medarbejder til rette.

Gælder det handicappede, kan der være nogle praktiske forberedelser, som også kun løses ved at tale med den nye medarbejder.

Når I planlægger velkomst og introduktion, bør det ske både ud fra hensynet til, hvad den nye medarbejder skal vide for at klare jobbet effektivt, og hvad det er vigtigt, at de øvrige kolleger ved om den nye medarbejder, for at samarbejdet fra starten kommer til at fungere bedst muligt.

### Faldgruber

- ▲ Den planlagte introduktion falder i vasken, fordi ingen tager ansvaret.
- ▲ Den planlagte introduktion falder i vasken, fordi man nødtødt ønsker at give informationer videre – især ikke til ens eget køn af frygt for konkurrence.
- ▲ Der tages først fat om ændringer og justeringer, når den nye medarbejder er startet. Det skaber forvirring.
- ▲ Den nye medarbejder introduceres ikke godt nok til arbejdspladsens opgaver, retningslinier og regler. Den nye medarbejder får som følge heraf en dårlig start.

## Aktivitet 9

### Opfølgning og evaluering

Ansættelsesudvalgets arbejde afsluttes først, når prøvetiden for medarbejderen er udløbet.

Når den nye medarbejder har været ansat et stykke tid, er det tid til at midtvejsevaluere forløbet.

Erfaringerne viser, at hvis man er ene kvinde eller mand, kommer man let i en situation, hvor man skal tilpasse sig den eksisterende kultur på arbejdspladsen. Der skabes ikke rum for andre tilgange til jobbet eller til de nye værdier (kvindelige/mandlige). Men det omvendte kan også ske. Netop fordi man er anderledes, kan man også risikere, at de andre forventer, at man altid spiller rollen, som den der er og kan noget andet end de øvrige medarbejdere. Det kan hindre, at den nye medarbejder får mulighed for at tilpasse sig og indgå på lige fod med de andre i arbejdspladskulturen.

Der kan også opstå det problem, at den nye medarbejder bliver fanget i dobbelttydige forventninger. For eksempel har mandligt personale i daginstitutioner oplevet paradokset: at være både for lidt og for meget mand.

Det kan være en god ide, at I inddrager hele eller dele af arbejdspladsen i evalueringen for at få kollegernes mening om samspillet med den nye medarbejder.

## Opfølgning og evaluering

### Umiddelbart inden prøvetidens udløb evalueres hele prøvetidens forløb for at afklare om

- I traf den rigtige beslutning.

### Og hvis JA

- Hvad kan I gøre for at arbejde med eventuelle problemer?
- Drøfte med resten af arbejdspladsen, hvilke forandringer den nye medarbejder har tilført arbejdspladsen.

### Faldgruber

- Der følges ikke op. Utilfredsheden får lov til at vokse.
- Der gøres ikke plads til ene hane eller høne.
- Kolleger taler med hinanden om utilfredsheder med den nye medarbejder i stedet for at sige det til ansættelsesudvalget eller direkte til den nye medarbejder.

## Litteratur

Brydninger – perspektiver på det kønsopdelte arbejdsmarked, arbejdsmarkedsstyrelsen, 1997

Den umulige samtale, Jann Scheuer, Akademisk forlag, 1998

Køn og Løn, Samfundslitteratur og Ligestillingsrådet, 1996

Vil mænd lede – et spørgsmål om loyalitet, Ligestillingsrådet, 1991

Vil kvinder lede – et spørgsmål om fornyelse, Ligestillingsrådet, 1990

Rekruttering av män till offentlig barnomsorg, TemaNord 1997:567, Nordisk Ministerråd, 1997

Drenge i kvindedominerede miljøer, Hans Bonde og Søren Carlsen, Udarbejdet for det Tværministerielle Børneudvalg, 1997

Uddannelsesplanlægning som ligestillingsredskab. Arbejdsnotat nr. 29, Arbejdsmarkedsstyrelsen 1998

Blandet køn giver pote, Ringsted Kommunes Ligestillingsudvalg, november 1998

Stillingsopslag. Som du råber, får du svar. Ringsted Kommunes Ligestillingsudvalg, december 1999.

Etnisk personalepolitik – en startguide. Mellempøkeligt Samvirke, 1998

Etnisk ligestilling i kommunernes personalepolitik. Nævnet for etnisk Ligestilling, 1999

Vejledning om forbud mod forskelsbehandling på arbejdsmarkedet m.v., Arbejdsministeriet, februar 2000.

Nyhedsbrev om etniske minoriteter, nr. 6, august 2000. Mellempøkeligt Samvirke.

Regler og cirkulærer vedrørende ansættelse af handicappede ændres ofte, så du må finde de gældende regler på nettet, bl.a. under Arbejdsministeriet.

## Checklisten

**Som deltager i et ansættelsesudvalg er der nogle opgaver, som du skal sikre dig, bliver gennemført. Vi prøver nedfor at nævne de vigtigste. Tallene i parantes henviser til den side, hvor du kan læse mere om det.**

- Har du sikret dig, at det på arbejdspladsen bliver diskuteret, hvilke opgaver, den nye medarbejder, I skal til at ansætte, skal løse? (Se side 8)
- Har du sikret dig, at I på arbejdspladsen får diskuteret, hvilke menneskelige kvalifikationer I vil prioritere hos den nye medarbejder? (Se side 5)
- Har du gjort din indflydelse gældende for, at jeres ansættelsesudvalg bliver så bredt sammensat som muligt? (Se side 12)
- Har du sikret dig, at ansættelsesudvalget får struktureret sin opgave? (Se side 12 og skemaet side 13)
- Har du sikret dig, at ansættelsesudvalget får diskuteret arbejdspladsens holdninger og hvordan I vil bruge resultatet i ansættelsesudvalget? (Se side 12)
- Har du sikret dig, at ansættelsesudvalget får diskuteret, om mainstreaming er den metode, som I kan anvende i ansættelsesproceduren? (Se side 5)
- Har du sikret dig, at ansættelsesudvalget træffer nogle valg om, hvilke "briller" I vil have på, når I skal vurdere opgaverne og beskrive stillingen? (Se side 5 og 12)
- Har du sikret dig, at ansættelsesudvalget udarbejder en anvendelig job-, fag- og personprofil? (Se side 16)
- Har du "testet" stillingsannoncen på nogle venner eller bekendte, der ikke kender arbejdsfeltet, inden den bliver sat i avisen? (Se side 19)
- Har du gjort dig klart, hvilke personer, du gerne vil have til samtale, og hvorfor? (Se side 22)
- Har du forslag til, hvordan samtalen skal gennemføres? (Se side 24)
- Har du gjort dig nogle overvejelser om, hvem af ansøgerne, der passer til jobbet? Hvad er dine argumenter for valget? Hvorfor ønsker du ikke de andre? (Se side 28)
- Har du nogle ideer til, hvordan en ny medarbejder kan blive modtaget? (Se side 30)
- Hvilke initiativer vil du tage for at sikre, at den nye medarbejder kommer godt ind i arbejdet og bliver hjulpet under prøveperioden? (Se side 31)





