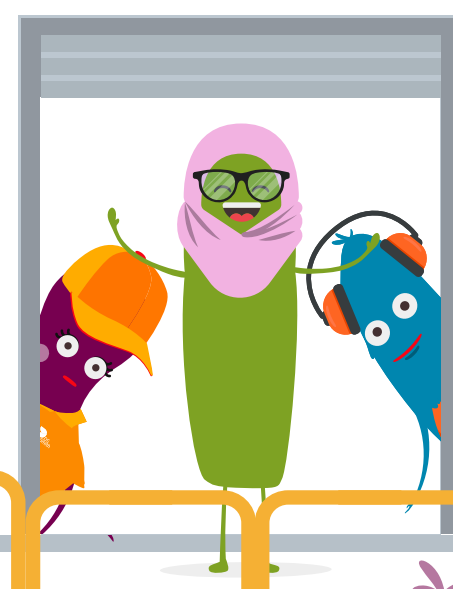
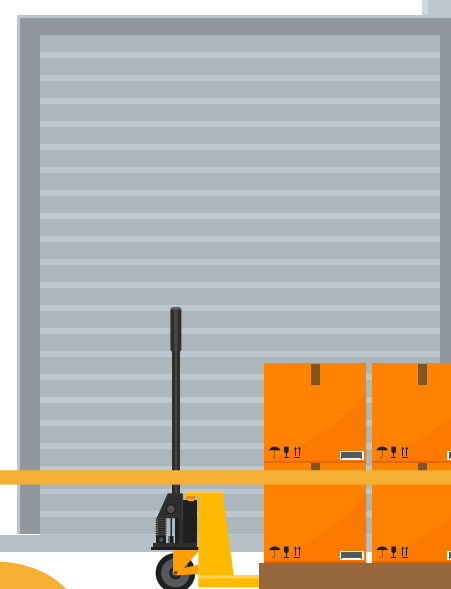
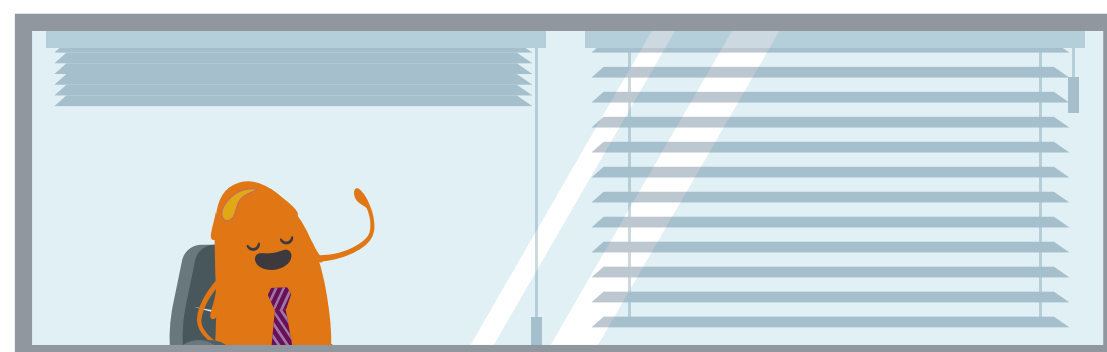




Ledelsens guide til diversitet, retfærdighed og inklusion



Indholdsfortegnelse

- 01 Hvad indeholder denne guide?
- 02 Ordliste over begreber vedrørende diversitet, retfærdighed og inklusion
- 03 DEI i DS Smith
- 04 Inkluderende sprog
- 05 Inkluderende ledelse
- 06 Hvordan rekrutterer jeg et mere mangfoldigt team?
- 07 Hvordan bliver jeg en inkluderende leder?
- 08 Hvordan skaber jeg et tilhørsforhold i mit team?
- 09 Hvordan genkender og håndterer jeg mikroaggressioner?
- 10 Hvordan forstår jeg mine egne bias?





01

Hvad indeholder
denne guide?

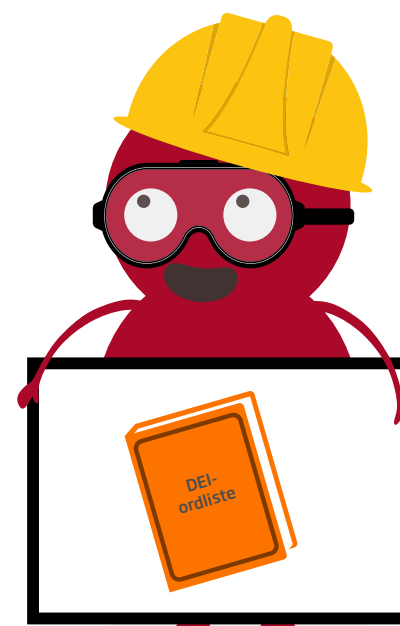
Indledning

Denne guide er blevet udfærdige for at hjælpe ledere med at lære mere om diversitet, retfærdighed og inklusion (DEI: Diversity, Equity and Inclusion) hos DS Smith, og hvordan de kan skabe en inkluderende kultur i deres teams.

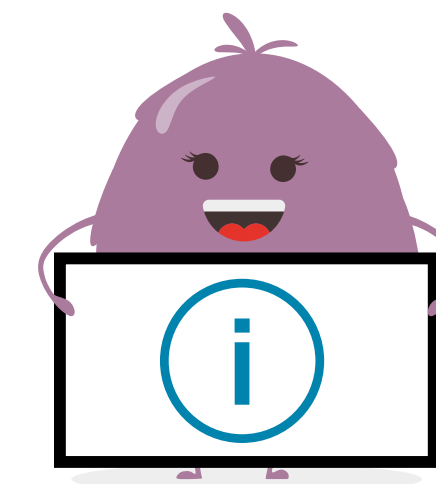
Det at være en inkluderende leder er en vigtig del af effektiv teamledelse i overensstemmelse med DS Smith Management Standards.

Indholdet i denne guide er blevet udviklet som respons på feedback, der er modtaget i lyttesessioner med ledere, og dækker de emner, som lederne fortalte os, de ønskede at lære mere om.

Denne guide inkluderer

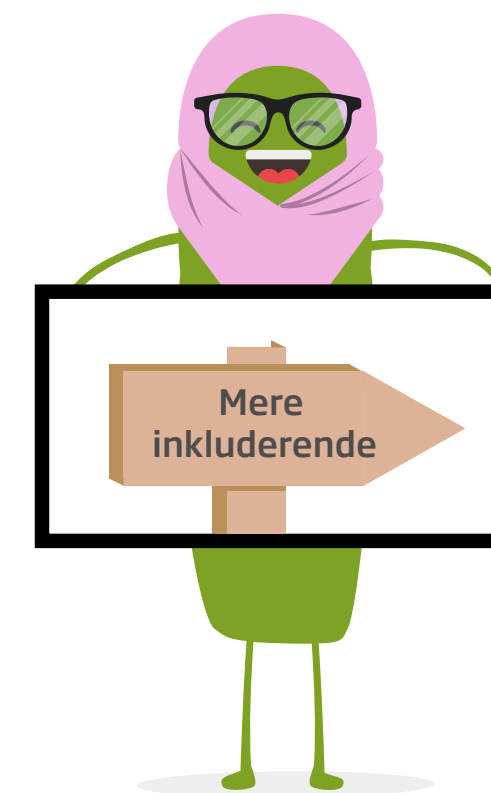


En ordliste med almindelige DEI-udtryk

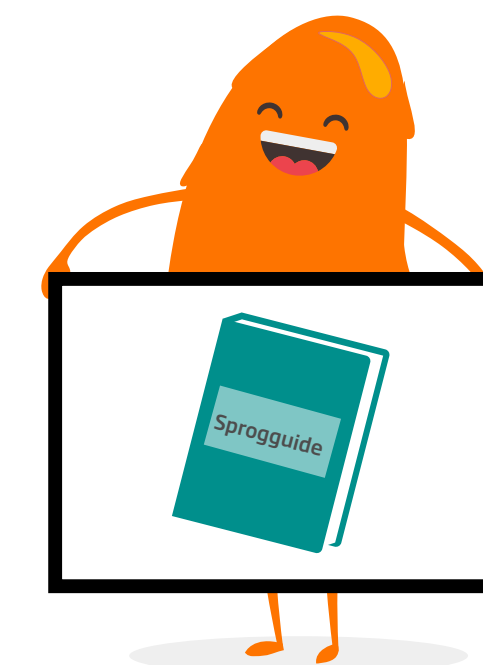


Oplysninger, der kan hjælpe ledere med at lede på en mere inkluderende måde

Oplysninger om DEI hos DS Smith



Vejledning i sprog





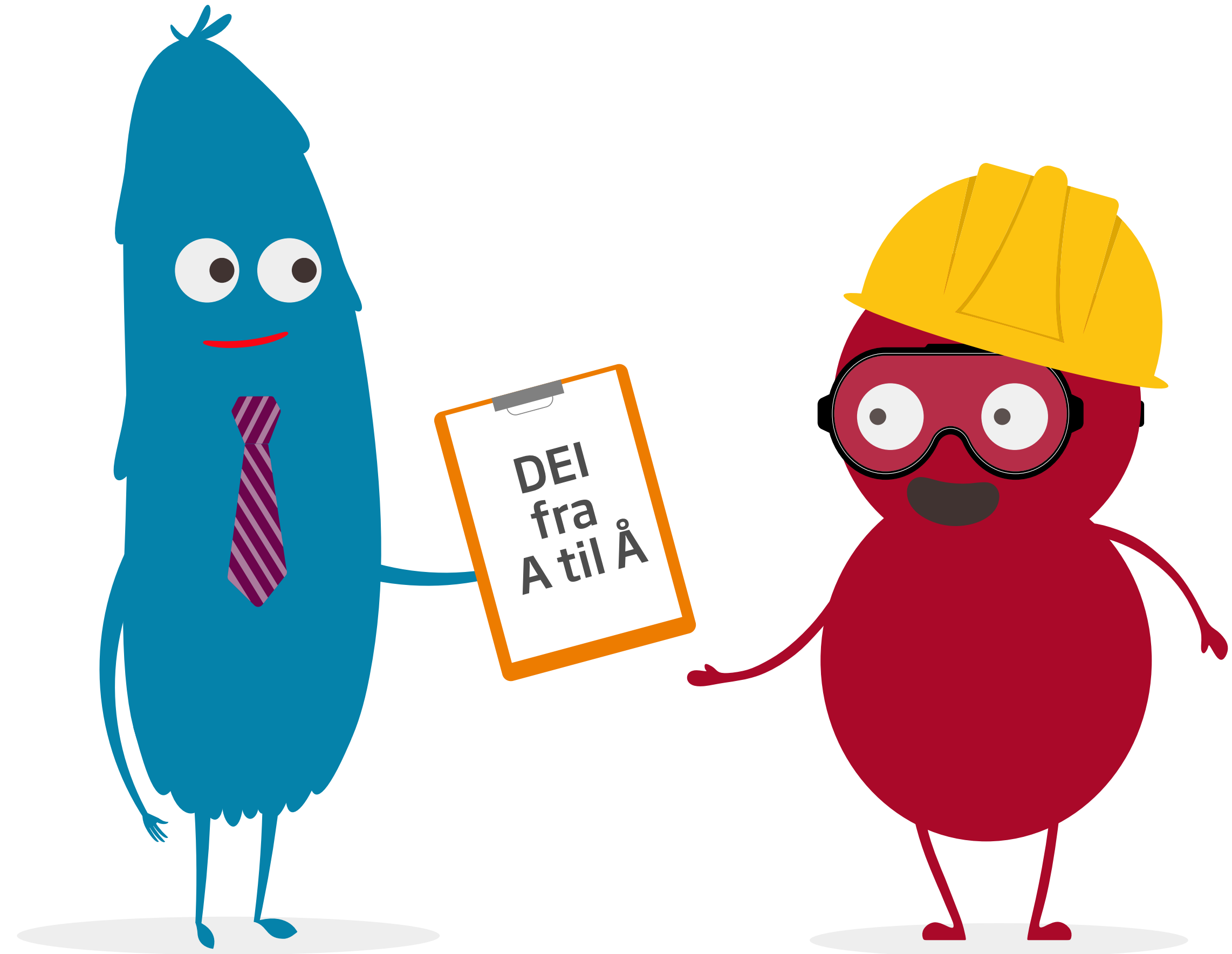
02

Ordliste over begreber
vedrørende diversitet,
retfærdighed
og inklusion

Ordliste

Vi har sammensat en ordliste med begreber, der ofte bruges i forbindelse med emnerne diversitet, retfærdighed og inklusion.

Det skal bemærkes, at betydningen af disse ord kan ændre og udvikle sig over tid.



Ordliste

Aktive netværk

Frivillige og kollegastyrede grupper dannet omkring en fælles interesse, identitet eller uformelt tilhørsforhold. Afhængigt af organisationen kan aktive netværk spille mange forskellige roller, herunder:

- Skabe en fællesskabsfølelse og støtte i en organisation
- Sørge for at underrepræsenterede stemmer bliver hørt
- Fungere som et forbindelsesled til eksterne fællesskaber
- Understøtte minoritetstalenters karriereudvikling
- Give medlemmerne mulighed for at få adgang til lederskab
- Arbejde med rekruttering for at få adgang til mangfoldige talenter
- Komme med input til produkter og tjenester

Kaldes nogle gange medarbejderressourcegrupper i andre organisationer.

Allieret

En allieret er nogen, som aktivt fremmer inklusionskulturen. En allieret genkender, uanset vedkommendes egen etnicitet, seksualitet, religion eller evner, at vedkommende kan og ønsker at gøre en indsats for at forstå de udfordringer, som marginaliserede grupper står overfor.

Alliance

Personer, der støtter op om og er fortalere for underrepræsenterede eller marginaliserede grupper, selv om de ikke selv er del af den pågældende gruppe.

Samhørighed

Samhørighed på arbejdspladsen vedrører de daglige erfaringer, der forsikrer personer om, at de hører til og accepteres som de er.

Forskel mellem lighed og retfærdighed

Lighed vil sige, at alle bør behandles ens på arbejdspladsen. Retfærdighed er viden om, at bestemte medlemmer af teamet kommer på arbejde hver dag med forskellige behov, der skal imødekommes, før de kan modtage lige behandling.

For eksempel hvis du har ansat en ny medarbejder med et synshandicap, som har bedt om en specialiseret software til deres bærbare computer. Lighed ville indebære at købe softwaren til alle, hvilket ville være unødvendigt, da ikke alle medarbejdere har brug for den eller ønsker den. Alligevel ville du købe softwaren til den nye medarbejder for at sikre, at vedkommende har det, der er nødvendigt for at udføre sit arbejde, hvis du stræber efter retfærdighed.

Diskrimination

Uretfærdig eller fordomsfuld behandling af forskellige kategorier af personer pga. race, alder, køn, handicap og andre beskyttede karakteristika.

Ordliste

Diversitet

Diversitet vil sige de forskellige menneskelige karakteristika, der kan findes i organisationen. Dette omfatter, men er ikke begrænset til, race, etnicitet, køn, kønsidentitet, seksuel orientering, alder, samfundslag, fysiske eller mentale evner, religiøse eller etiske værdisystemer, national oprindelse og politisk overbevisning. Det omfatter også anderledes tænkning og neurodiversitet.

Medarbejderressourcegruppe (ERG: Employee Resource Group)

Medarbejderressourcegrupper (ERG'er) er frivillige, medarbejderstyrede grupper, som har til hensigt at skabe en inkluderende arbejdsplads med plads til forskellighed. Vores navn for ERG'er i DS Smith er aktive netværk. Andre navne, som bruges andre steder, omfatter personalenetværk, affinitetsgrupper og inklusionsnetværk.

Lighed

Lighed vil sige "en tilstand af ligestilling", for eksempel ligestilling mellem køn, racer eller lige muligheder mellem rige og fattige.

Etnicitet

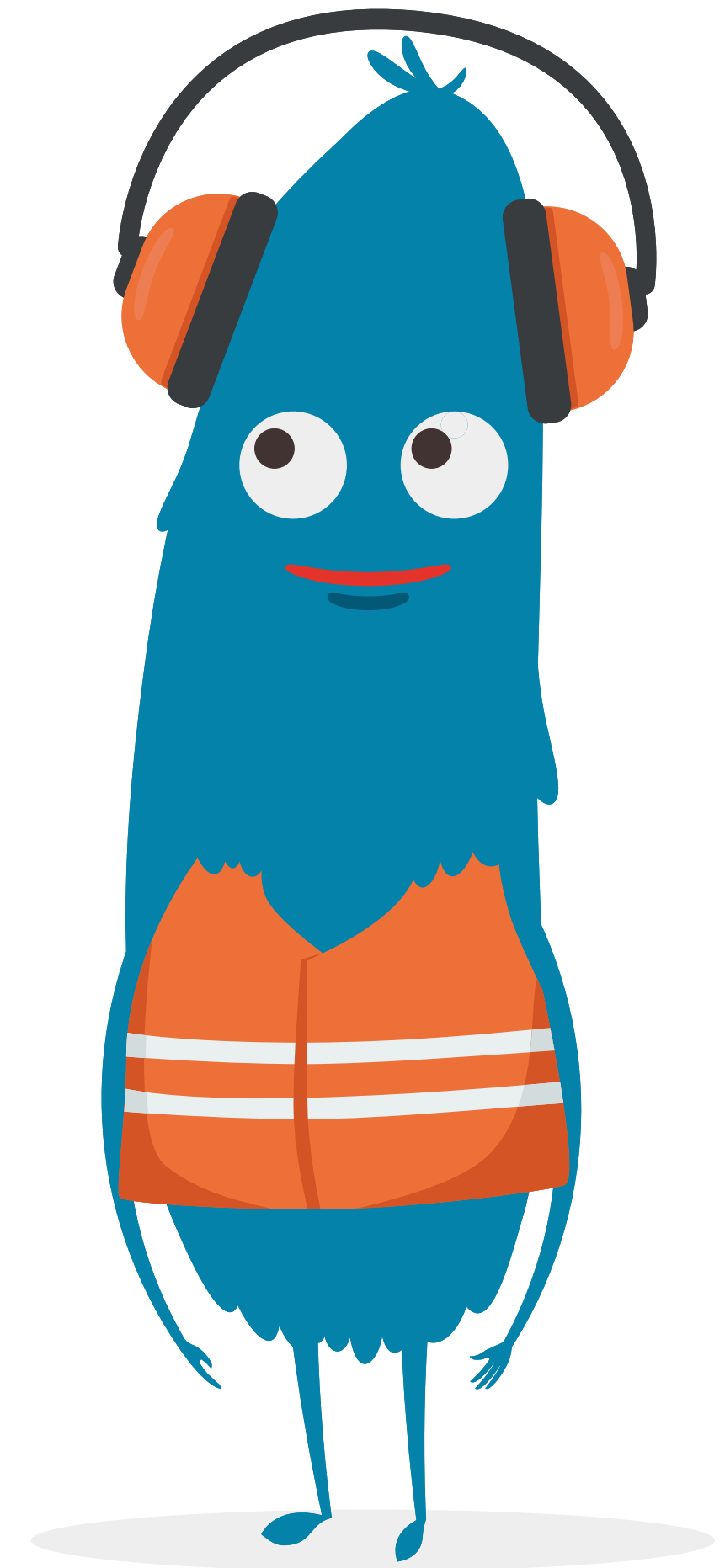
Etnicitet bruges normalt til at henvise til nogens kulturelle identifikation eller afstamning, for eksempel irsk, caribisk.

Retfærdighed

Retfærdig behandling, adgang, mulighed og fremgang for alle personer, mens vi stræber efter at identificere og eliminere barrierer, der historisk set har forhindret bestemte grupper i at opnå den samme succes som andre.

Inklusion

Sikring af et miljø, hvor alle personer føler sig velkomne, respekterede og værdifulde; og hvor synspunkter og bidrag opsøges aktivt og overvejes.



Ordliste

Inkluderende sprog

Brugen af sprog, der respekterer og inkluderer alle, uafhængigt af deres baggrund og identitet, og som undgår udtryk, der kan være ekskluderende eller fornærmende.

Mikroaggressioner

Subtile og ofte utilsigtede handlinger eller kommentarer, der kommunikerer negative budskaber til enkeltpersoner baseret på deres identitet. Dette kan omfatte kommentarer, adfærd eller holdninger, der giver udtryk for stereotyper eller bias.

Neurodiversitet

Neurodiversitet handler om, at personer behandler oplysninger forskelligt, normalt pga. forskellig hjernefunktion, hvilket ofte kommer til udtryk i forskellig adfærd.

Eksempler på neurodiversitet omfatter dyspraksi, ordblindhed, opmærksomhedsforstyrrelse, talblindhed, autisme og Tourettes syndrom. Det er vigtigt at genkende og respektere neurologiske forskelligheder på samme måde som enhver anden form for forskelle mellem personer.

Stedord

Stedord er de ord, som personer vælger at beskrive sig selv med, og som afspejler deres kønsidentitet. Det kan være han/ham, hun/hende eller kønsneutrale stedord såsom de/dem.

Race

Race beskriver fysiske træk og fokuserer på farve.

Repræsentation

Tilstedeværelsen og portrætteringen af forskellige personer i forskellige roller, omstændigheder og medier, der bidrager til at afspejle den faktiske mangfoldighed i samfundet som helhed.

Ubevidst bias

Ubevidste bias eller holdninger som personer har over for bestemte grupper, ofte uden bevidst at være opmærksomme på det. Disse bias kan påvirke beslutningstagen og adfærd.



03

DEI i DS Smith

Hvad mener vi med diversitet, retfærdighed og inklusion?

Diversitet vil sige at blive inviteret med til festen.

Inklusion vil sige at blive budt op til dans.

Retfærdighed vil sige at DJ'en spiller din sang.



Hvad mener vi med diversitet, retfærdighed og inklusion?

Diversitet

Vi bestræber os på at øge diversiteten blandt vores medarbejdere for bedre at afspejle de lokalsamfund, som vi er til stede i.

Retfærdighed

Sammen skaber vi et inkluderende miljø, hvor alle kan udnytte deres potentiale og trives.

Inklusion

Dette er afgørende for vores strategiske mål om "at udnytte vores kollegaers potentiale".

Grundlæggende om DEI

Hvad mener vi med diversitet, retfærdighed og inklusion?

Diversitet

Bringer den brede vifte af personlighedstræk sammen hos DS Smith. Dette omfatter, men er ikke begrænset til, race, etnicitet, køn, kønsidentitet, seksuel orientering, alder, samfundslag, fysiske eller mentale evner, religiøse eller etiske værdisystemer, national oprindelse og politisk overbevisning.

Retfærdighed

Give alle det, de har brug for til at opnå succes – anerkende, at ikke alle starter fra det samme sted.

Inklusion

Beskriver hvordan personer har oplevet DS Smith, og om de mener, at virksomheden fremmer og opretholder et tilhørsforhold.

Forestil dig en fremtid, hvor vi stimulerer kreativitet og fremmer den innovation, som er nødvendig for at indlede overgangen til en cirkulær økonomi med lav CO2-udledning.

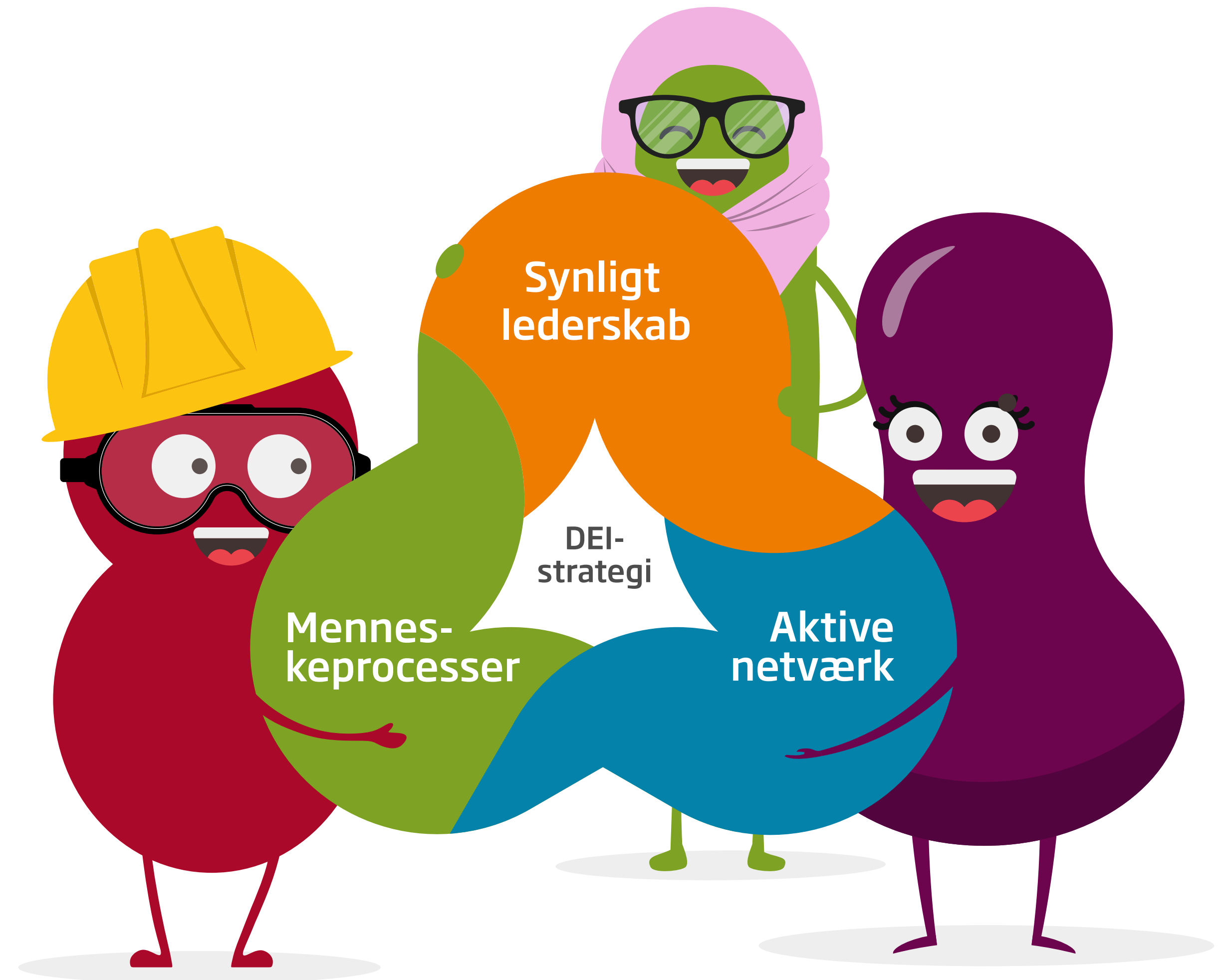
Denne fremtid er ikke langt væk. I stadig stigende grad mødes personer fra forskellige baggrunde, og bringer en bred vifte af idéer, synspunkter og erfaringer med sig.

Mangfoldige teams skaber enestående løsninger og ser på problemer fra flere vinkler, hvilket hjælper os med at fokusere på de udfordringer, vi står over for med hensyn til bæredygtighed, og de udfordringer, som vil påvirke fremtidige generationer i denne hensigt.

Vores DEI-strategi

Som en del af vores "Now and Next"-bæredygtighedsstrategi sætter vi mål for at understøtte udviklingen af et inkluderende miljø, hvor alle kan udnytte deres potentiale og trives. For at opnå dette er vores strategi baseret på tre prioriteter.

- 1 Synligt lederskab vil sige, at vores ledere går forrest og udviser inkluderende lederskabsadfærd.
- 2 Understøttelse af væksten af aktive netværk (nogle gange betegnet som Employee Resource Groups eller ERG'er) er et vigtigt aspekt med henblik på at opbygge en mangfoldig og inkluderende organisation.
- 3 Hvis vi ønsker at støtte op om, at vores kollegaer er sig selv og trives, så har vi brug for, at vores personrelaterede processer er fremtidssikre.



Investering i vores personaleledere



Vores personaleledere spiller en vigtig rolle.

- De er rollemodeller for inkluderende adfærd.
- De rekrutterer og opretholder mangfoldige teams.
- De sørger for et arbejdsmiljø, hvor vores medarbejdere kan være sig selv, hvor de kan give udtryk for deres holdninger og synspunkter, så et større udvalg af synspunkter og idéer kan blive hørt.
- De skaber et bedre tilhørsforhold, hvilket øger medarbejdernes engagement, holder bedre fast i medarbejderne og mindsker driftsomkostningerne.

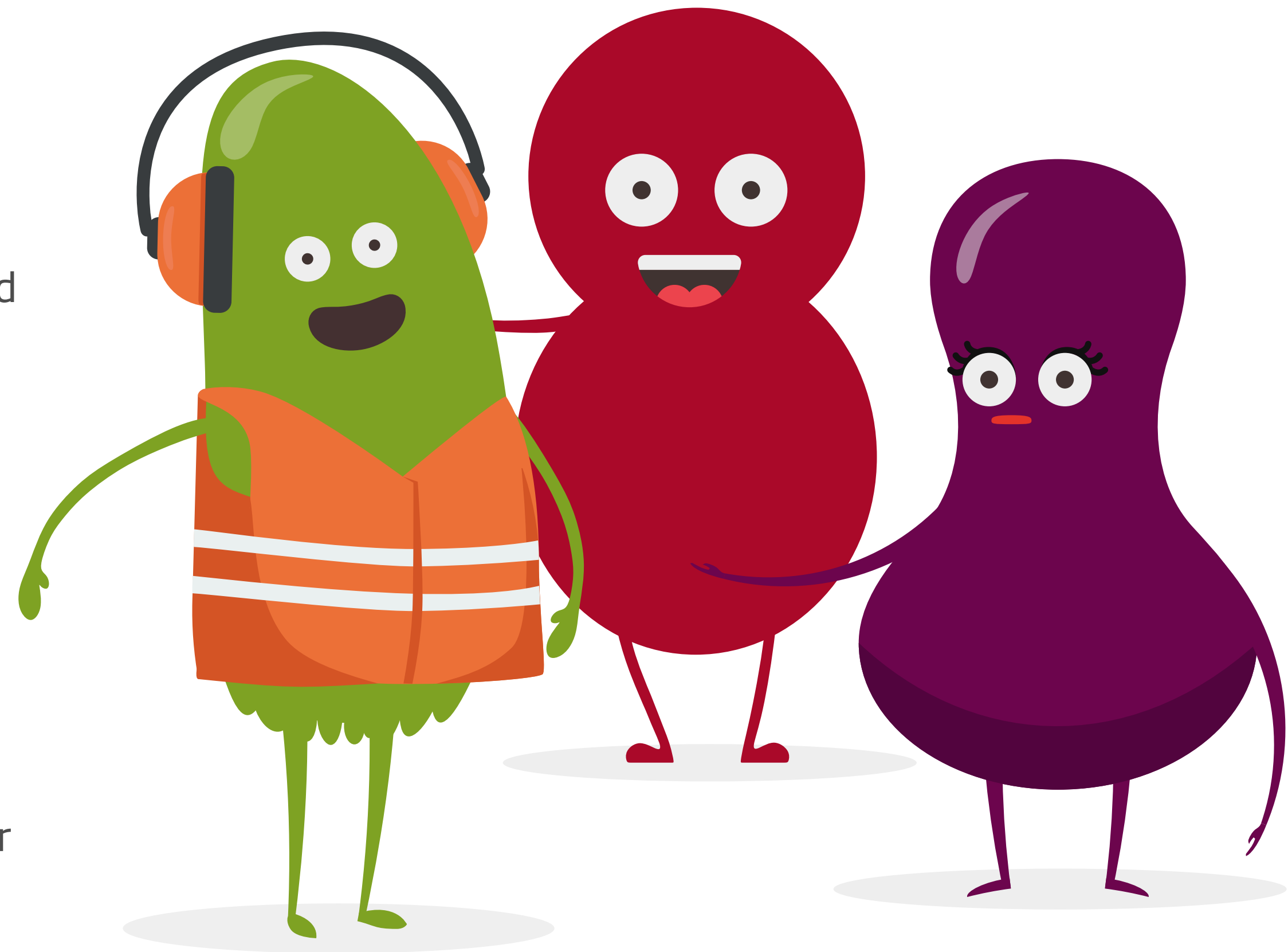
Alle personaleledere bliver inviteret til at deltage i en workshop om inkluderende lederskab.

Aktive netværk

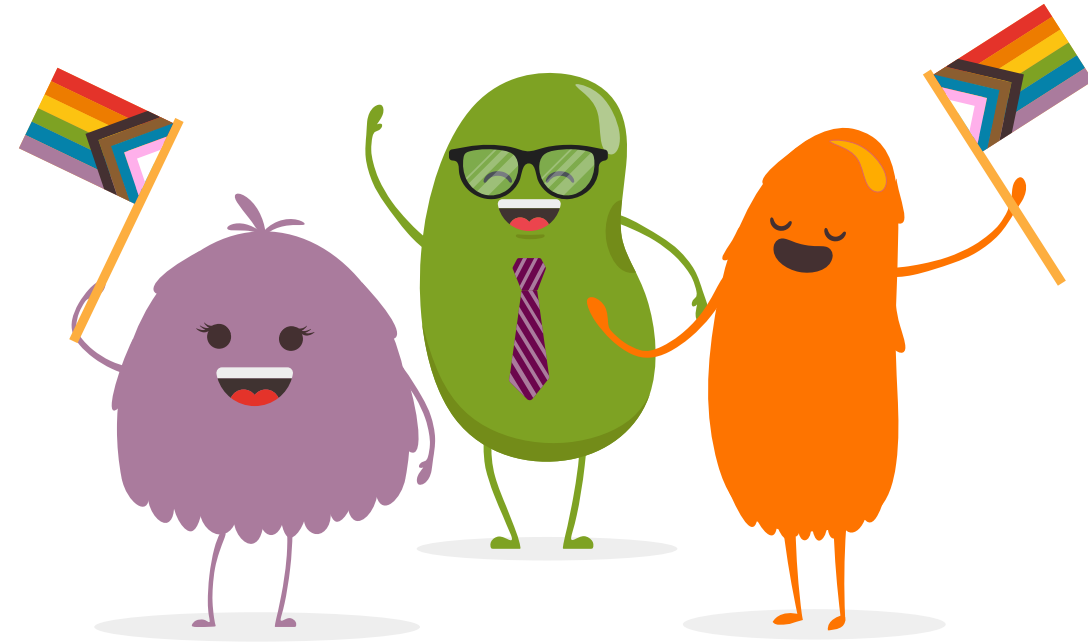
Aktive netværk giver en følelse af at høre til ved at skabe et trygt og støttende miljø for medarbejdere, der deler en fælles identitetsfølelse, hvor de kan tale åbent om deres oplevelser, bekymringer og synspunkter. De øger også bevidstheden ved brug af forskellige midler, herunder udfærdigelse af en årlig kalender med fokus på vigtige datoer og fejring i deres respektive fællesskaber.

Afhængigt af organisationen kan aktive netværk også:

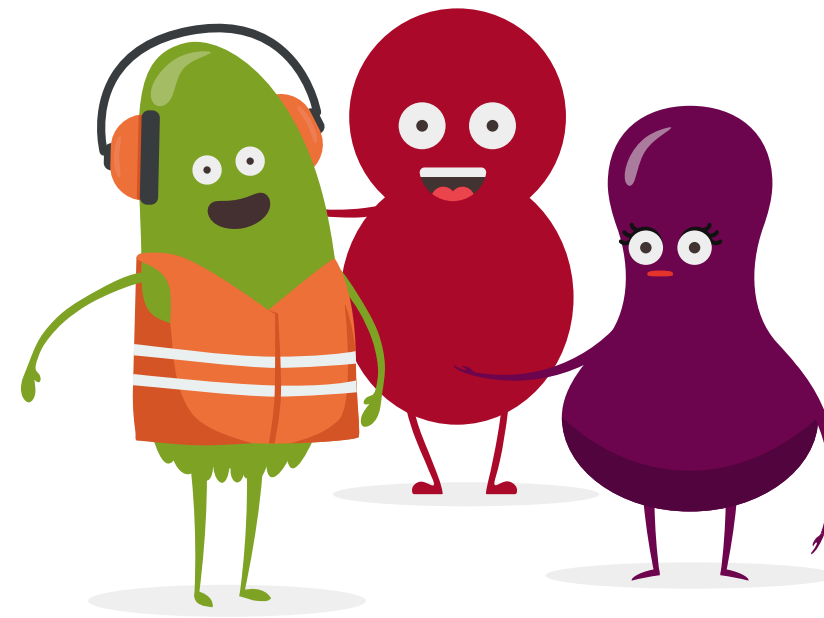
- Sørge for at underrepræsenterede stemmer bliver hørt
- Fungere som et forbindelsesled til eksterne fællesskaber
- Understøtte minoritetstalenters karriereudvikling
- Give medlemmerne mulighed for at få adgang til lederskab
- Arbejde med rekruttering for at få adgang til mangfoldige talenter
- Komme med input til produkter og tjenester



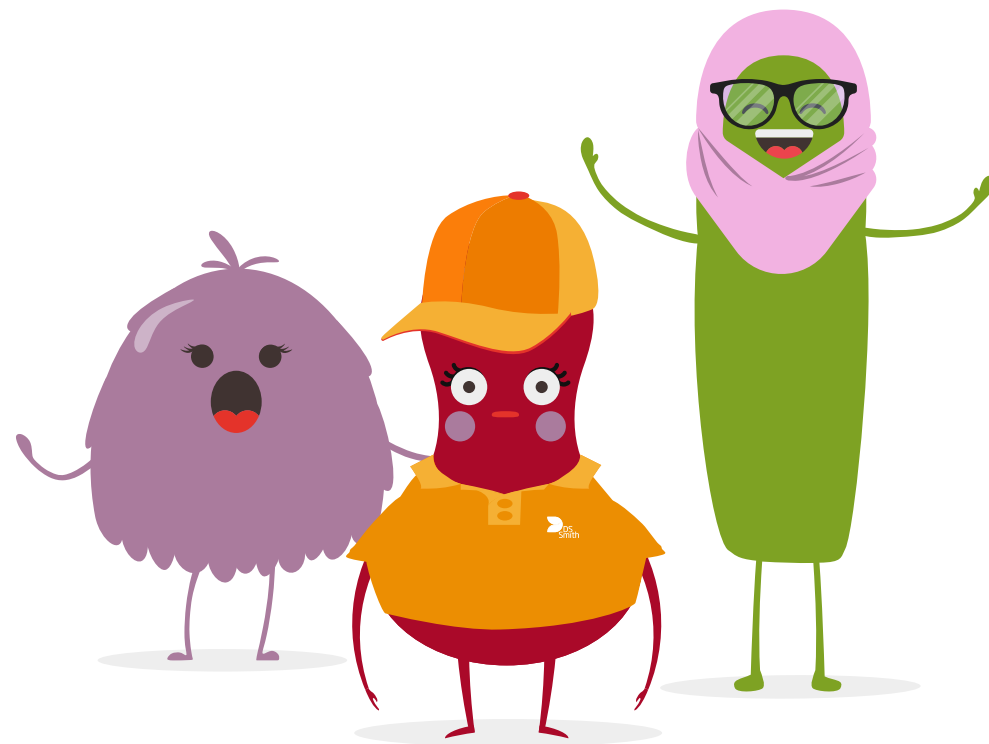
Vi har fire aktive netværk



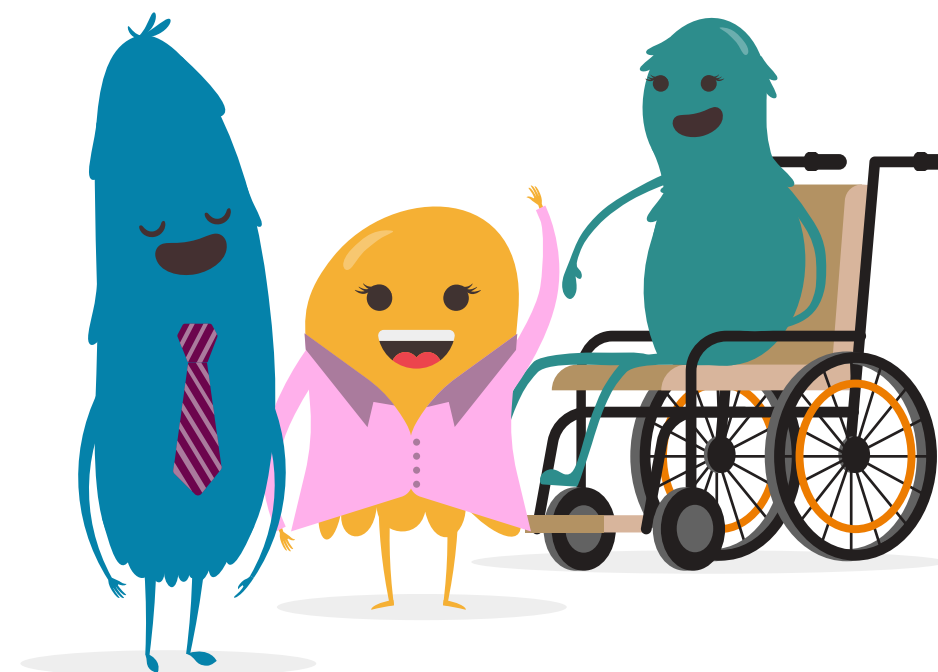
LGBTQ+ og allierede



Kønsdiversitet



Kultur og etnisk diversitet



Handicap og allierede

Din rolle i forbindelse med at fremme disse netværk?

- Du kan deltage i et netværk, enten som medlem af fællesskabet eller som en allieret, eller du kan støtte medlemmer i dit team, som måske gerne vil involvere sig i et netværk.
- I sådanne situationer kan støtte og opmuntring være afgørende med henblik på at give medlemmet af dit team selvtilliden til at træffe den rigtige beslutning med hensyn til, hvordan de bliver involveret i et aktivt netværk.



04

Inkluderende sprog

Inkluderende sprog

Ledere som bruger inkluderende sprog skaber et miljø, hvor medarbejderne føler sig respekteret, værdsat og i stand til at trives.

Hvad er inkluderende sprog?

Inkluderende sprog er et sprog, der respekterer og inkluderer alle, uafhængigt af deres baggrund og identitet, og som undgår udtryk, der kan være ekskluderende eller fornærmende.

Hvordan er inkluderende sprog i praksis?

Det undgår bias, uformelt sprog eller udtryk, der diskriminerer grupper af personer baseret på enhver identitetsforskel (f.eks. race, køn, alder eller klasse). Det anerkender diversitet, formidler respekt over for alle, det er følsomt over for forskelle og fremmer lige muligheder.

Hvad hvis jeg gør noget forkert?

Hvis du gør en indsats for at bruge respektfuldt sprog og være inkluderende, så er det okay at lave fejl. Hvis det sker, så undskyld, og gør en bevidst indsats for at gøre det bedre næste gang.

Hvad hvis jeg ser nogen anden gøre noget forkert?

Gør personen bevidst om det ved at gøre opmærksom på, at vedkommendes deres sprog kunne være mere inkluderende. Dette hjælper især personer, som føler, at de ikke har autoriteten eller magten til at korrigere en anden (f.eks. en underordnet eller en ny medarbejder i organisationen).

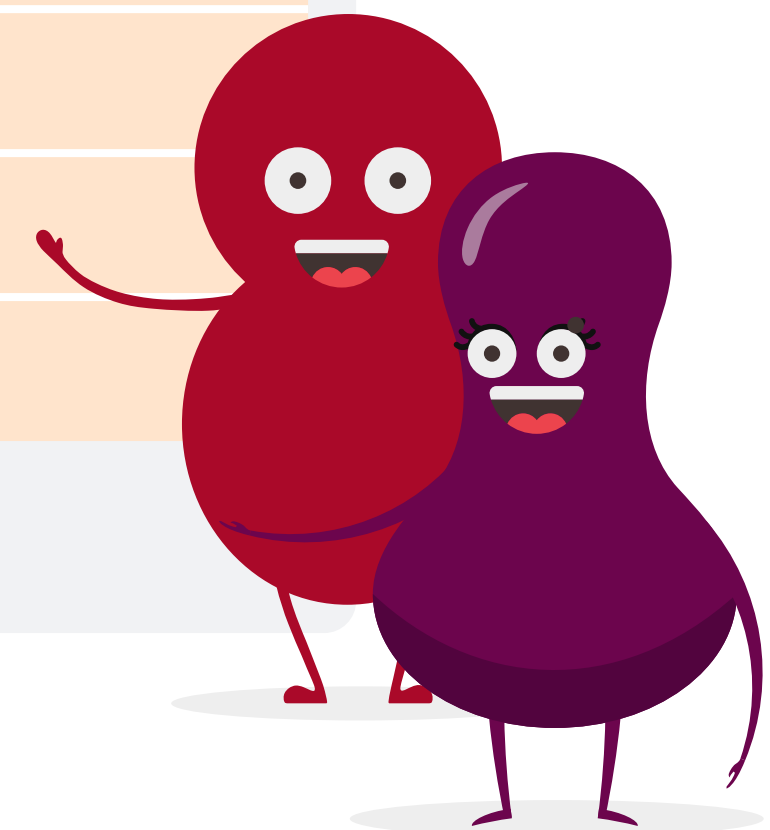
Inkluderende sprog: Køn

Kønsspecifikt sprog kan forstærke stereotyper. Inkluderende sprog bør bruges til at anerkende og inkludere alle, uanset deres kønsidentitet. Kønsinkluderende sprog ekskluderer ikke nogen og antager ikke nogens kønsidentitet. Det er vigtigt, fordi det skaber et mere indbydende og respektfuldt miljø for personer med alle kønsidentiteter og kønsudtryk.

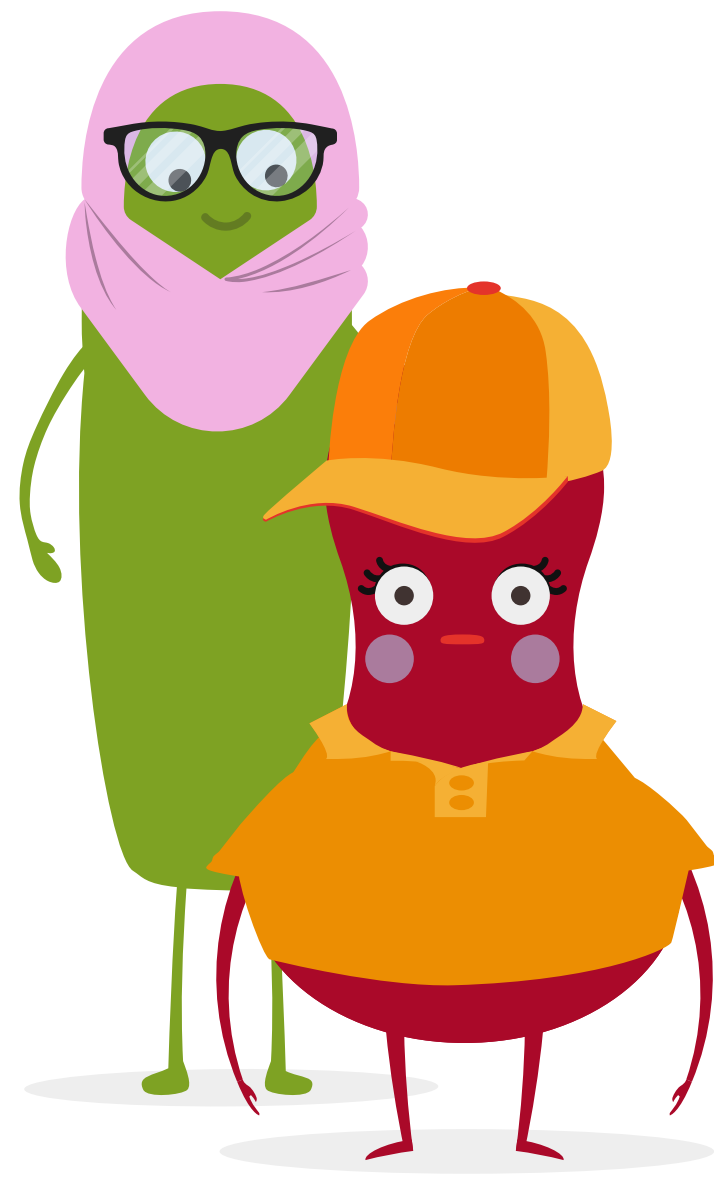
Brug kønsneutralt sprog, når det er muligt, da det gør kommunikationen mere inkluderende for alle.



Ikke inkluderende	Mere inkluderende
Mandskab	Ressourcer
Formand	Forsiddende, forperson
Forretningsmand, forretningskvinde	Forretningsperson
Postmand	Postbud eller postarbejder
Gutter, mine damer og herrer	Alle sammen, kollegaer, team, folk
Begge køn	Alle køn
Mor, far	Forældre, omsorgspersoner
Kæreste/hustru, kæreste/mand	Partner, livspartner



Inkluderende sprog: Race og etnicitet



Du skal forstå forskellen mellem race, etnicitet og nationalitet:

- **Race** henviser til fysiske træk og synlige forskelle såsom hudfarve, øjenform og hårtyper.
- **Etnicitet** vedrører kulturel, sproglig og religiøs identitet.
- **Nationalitet** er det juridiske tilhørsforhold til et bestemt land eller en bestemt nation.

Tal kun om race og etnicitet, når det er relevant i forbindelse med de oplysninger, der kommunikeres.

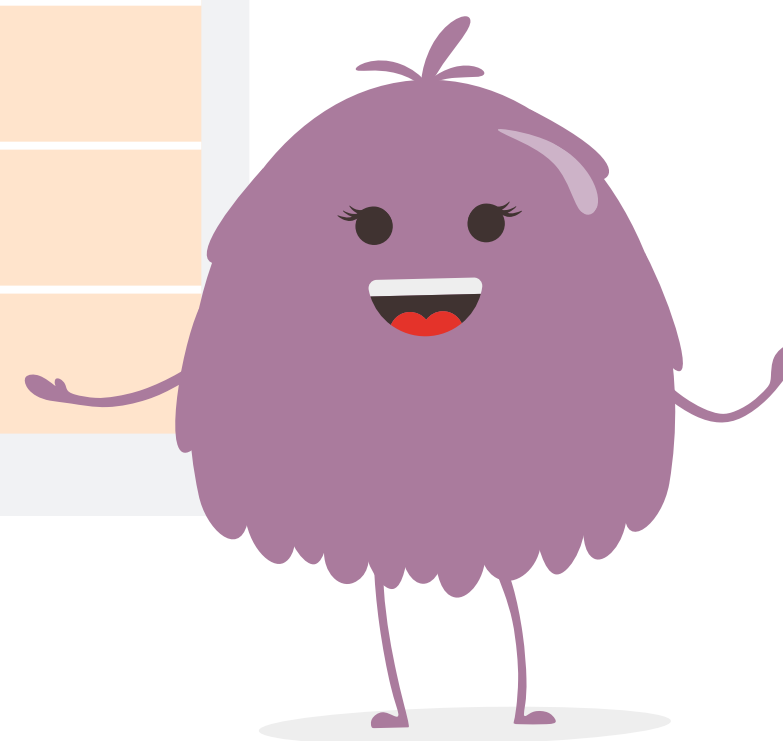
Husk på, at alle har identitetsfaktorer såsom race, farve, etnicitet og nationalitet. Undgå at generalisere etniske grupper, da der er betydelig diversitet blandt alle etniske grupper (f.eks. er det ikke passende at sige "asiater er alle sammen xyz" eller "hvide personer gør altid xyz").

Forsøg altid at anvende nøjagtigt sprog, når du taler om en persons eller en gruppes baggrund eller kulturarv. Hvis du for eksempel kun taler om asiater, skal du undgå at bruge brede udtryk såsom "sorte, asiater og etniske minoriteter". Eller undgå at bruge udtrykket "afroamerikaner", hvis du taler om en sort person, som faktisk ikke er amerikaner.

Inkluderende sprog: Race og etnicitet

Tabellen herunder viser måder, hvorpå man kan beskrive en persons etniske og racemæssige baggrund. Husk på, at personer selv kan vælge, hvordan de identificerer sig selv. Hvis de foretrækker et bestemt ord frem for et andet, så forsøg at respektere det.

Ikke inkluderende	Mere inkluderende
De sorte, asiaterne	Sorte personer, asiatiske personer
Farvede	Farvede personer
Blandet race, blandet	Dobbelt kulturarv
Kaukasisk, de hvide	Hvide personer



En bemærkning om socioøkonomisk baggrund (socioeconomic background, SEB)

Refererer til en persons eller en gruppes sociale klasse og økonomiske situation. Måles ofte som en kombination af uddannelse, indkomst og arbejde.

Vi har alle en socioøkonomisk baggrund (SEB), der afspejler forskellige sociale og økonomiske faktorer, som ofte er uden for vores kontrol, herunder en persons familie- eller værgforhold, og hvor de blev født og voksede op. Disse faktorer kan påvirke adgangen til uddannelse, finansiering og andre muligheder, som påvirker en persons livskvalitet, karriere og præstationer.

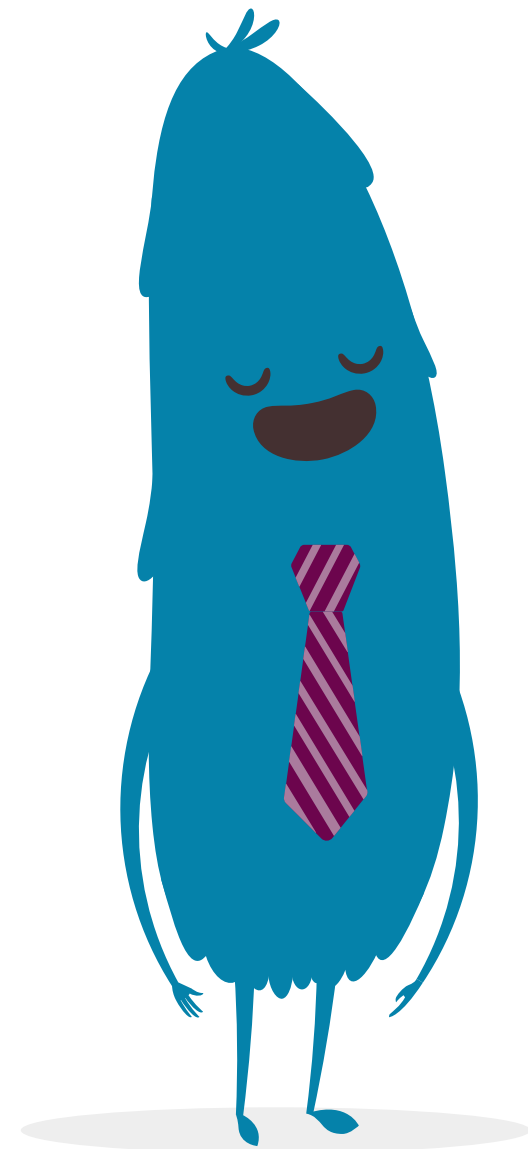
Race, etnicitet og socioøkonomisk baggrund hænger ofte sammen og overlapper hinanden pga. den systemiske diskrimination mod farvede personer, der har fundet sted op igennem historien, og som fortsat finder sted i mange lande i dag. Alle disse identitetskategorier er dog særskilte, og derfor er det vigtigt ikke at antage en persons socioøkonomiske baggrund på baggrund af vedkommendes race eller etnicitet.

Inkluderende sprog: Handicap

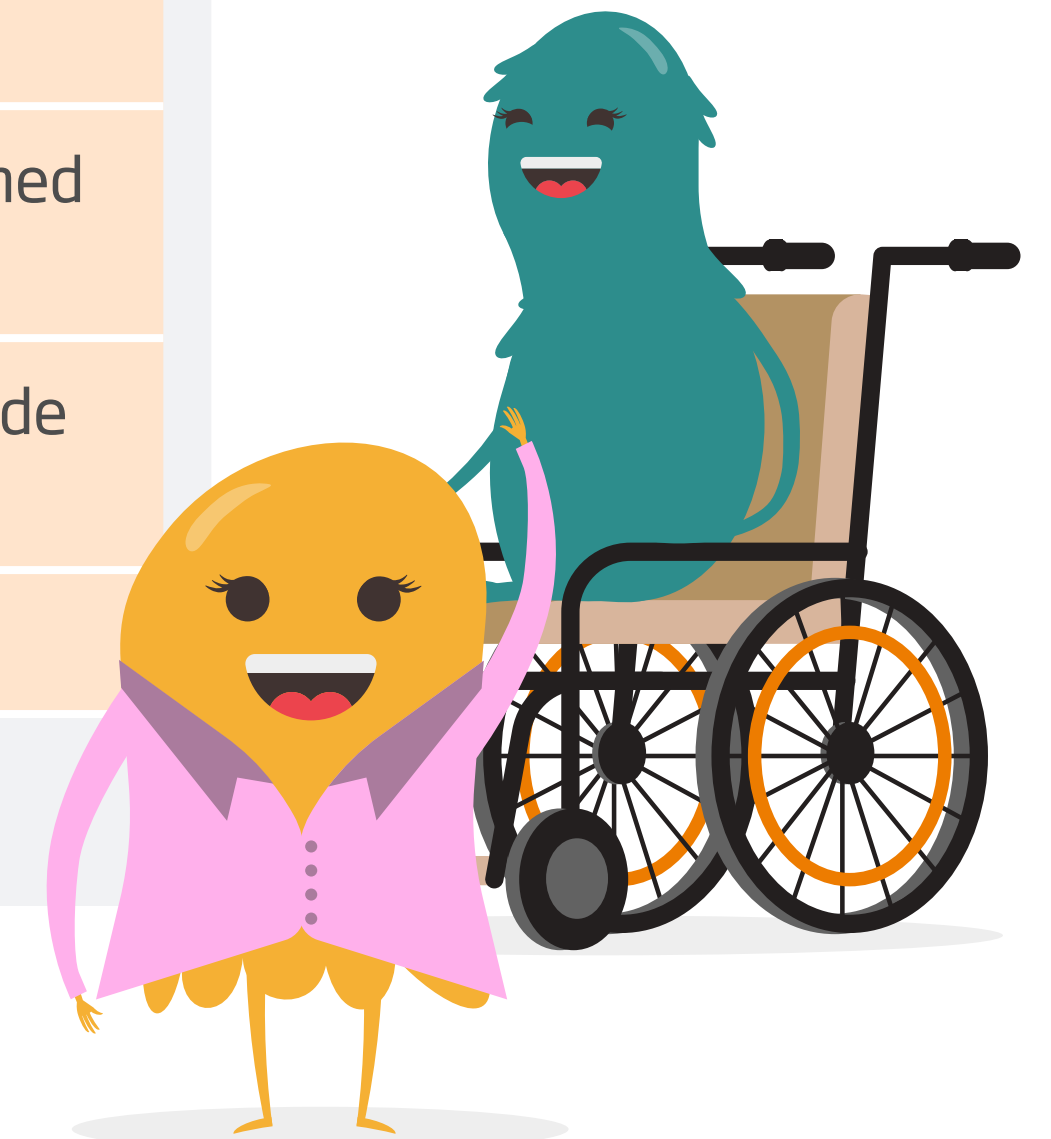
Handicap defineres som en fysisk eller mental funktionsnedsættelse, der begrænser evnen til at udføre normale daglige aktiviteter. Denne brede definition omfatter en bred vifte af omstændigheder såsom nedsat mobilitet, kroniske lidelser, indlæringsvanskeligheder, mental sundhed og andet. Medarbejdere kan have handicap, der ikke er synlige, da de fleste handicap er usynlige. Det er vigtigt at huske på, at man altid bør respektere, hvordan handicappede personer vælger at identificere sig selv, da det er et personligt valg.

- Der bør ikke sættes grænser for nogen på grund af deres handicap/sygdom, og man bør heller ikke anse nogen for at være et offer på grund af deres sundhedstilstand. Brug sprog, der respekterer handicappede som aktive personer med kontrol over deres egne liv.
- Undgå at stille spørgsmål som f.eks. "hvad er der i vejen med dig?/hvad er dit handicap?/hvad er der sket med dig?".
- Hvis du gerne vil have mere at vide, så du kan være bevidst om tilgængelighed, skal du bede om tilladelse først, "Jeg vil gerne have mere at vide, hvis du er tilpas med at fortælle mig om det, så jeg kan være opmærksom på tilgængelighed fremadrettet".

Inkluderende sprog: Handicap



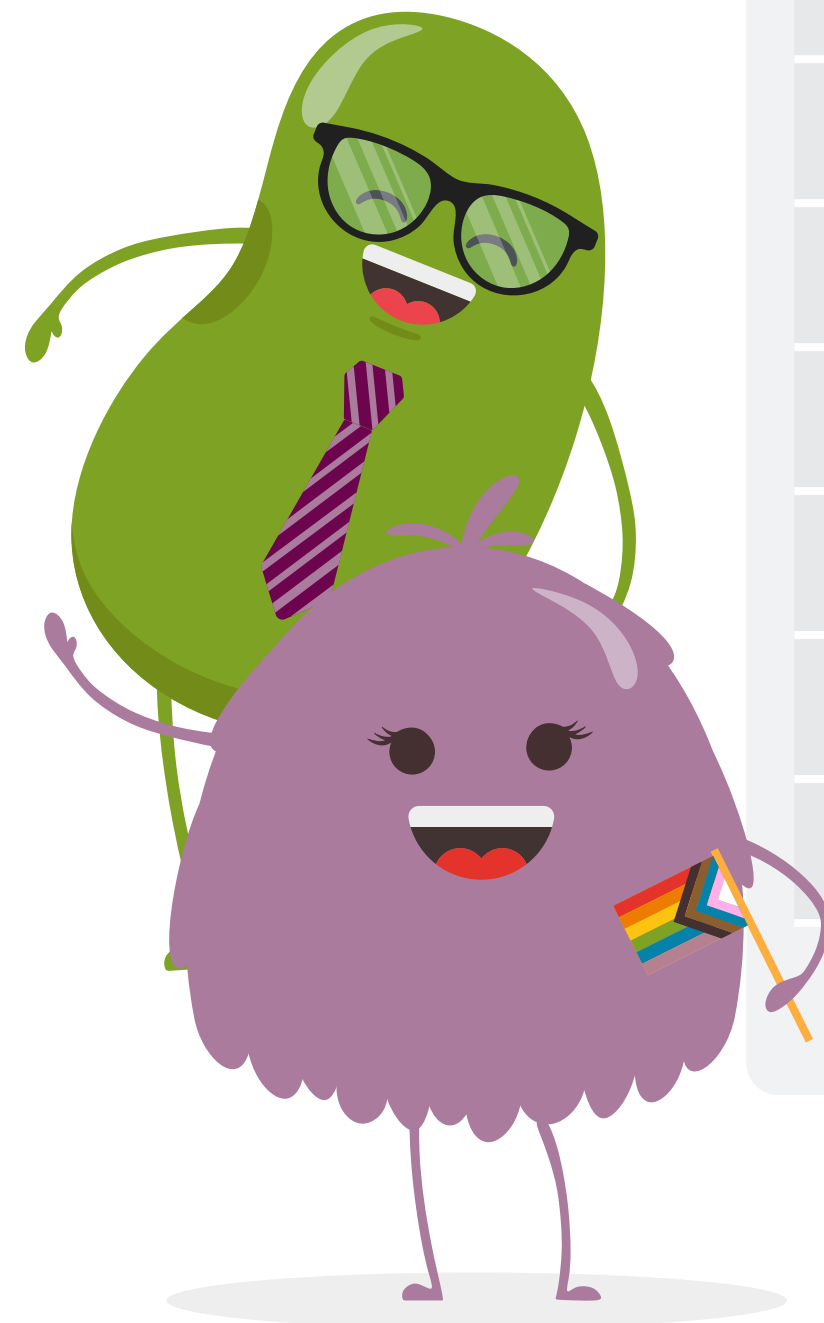
Ikke inkluderende	Mere inkluderende
"de handicappede", "dem med handicap"	"handicappede personer" eller "personer med handicap" (alt efter hvad vedkommende foretrækker)
påvirket af, lider af, offer for	har [navn på lidelse eller funktionsnedsættelse]
sidder i kørestol, bundet til en kørestol	kørestolsbruger
døv og stum; døvstum	døv, bruger af BSL (British Sign Language), person med nedsat hørelse
"de blinde"	mennesker med synshandicap; blinde personer; blinde og personer med nedsat syn
Yderligere eller særlige behov	Adgangsbehov



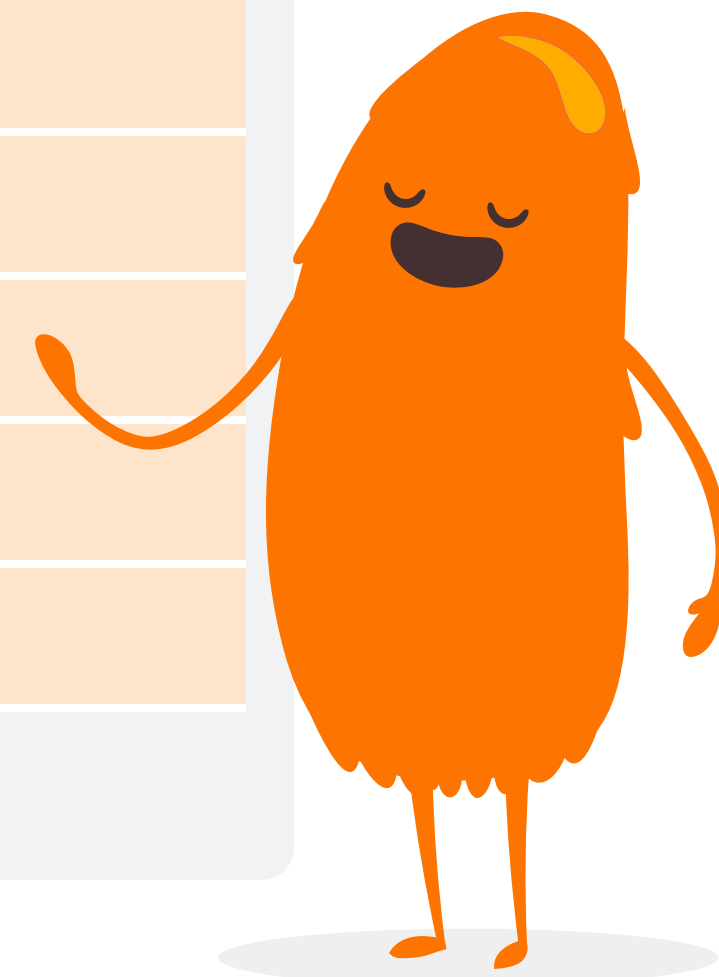
Inkluderende sprog: LGBTQ+

Inkluderende sprog i forbindelse med LGBTQ+ vil sige at bruge ord på måder, der respekterer, hvordan personer beskriver deres egne kroppe, køn og relationer.

- Vær forsigtig med ikke at antage, hvad personers personlige omstændigheder er, og undgå at prøve at gætte eller udpege folks kønsidentitet eller seksuelle orientering.
- For eksempel må du ikke bruge terminologi, der antager, at alle har en partner af det modsatte køn.



Ikke inkluderende	Mere inkluderende
Mand, hustru	Ægtefælle eller partner
Homoseksuel	LGBT-person
Hetero	Heteroseksuel
Transkønnede	Transkønnet
Hvad er dine foretrukne stedord?	Hvilke stedord bruger du?
Seksuel præference	Seksuel orientering
Barselsorlov/fædreorlov	Forældreorlov



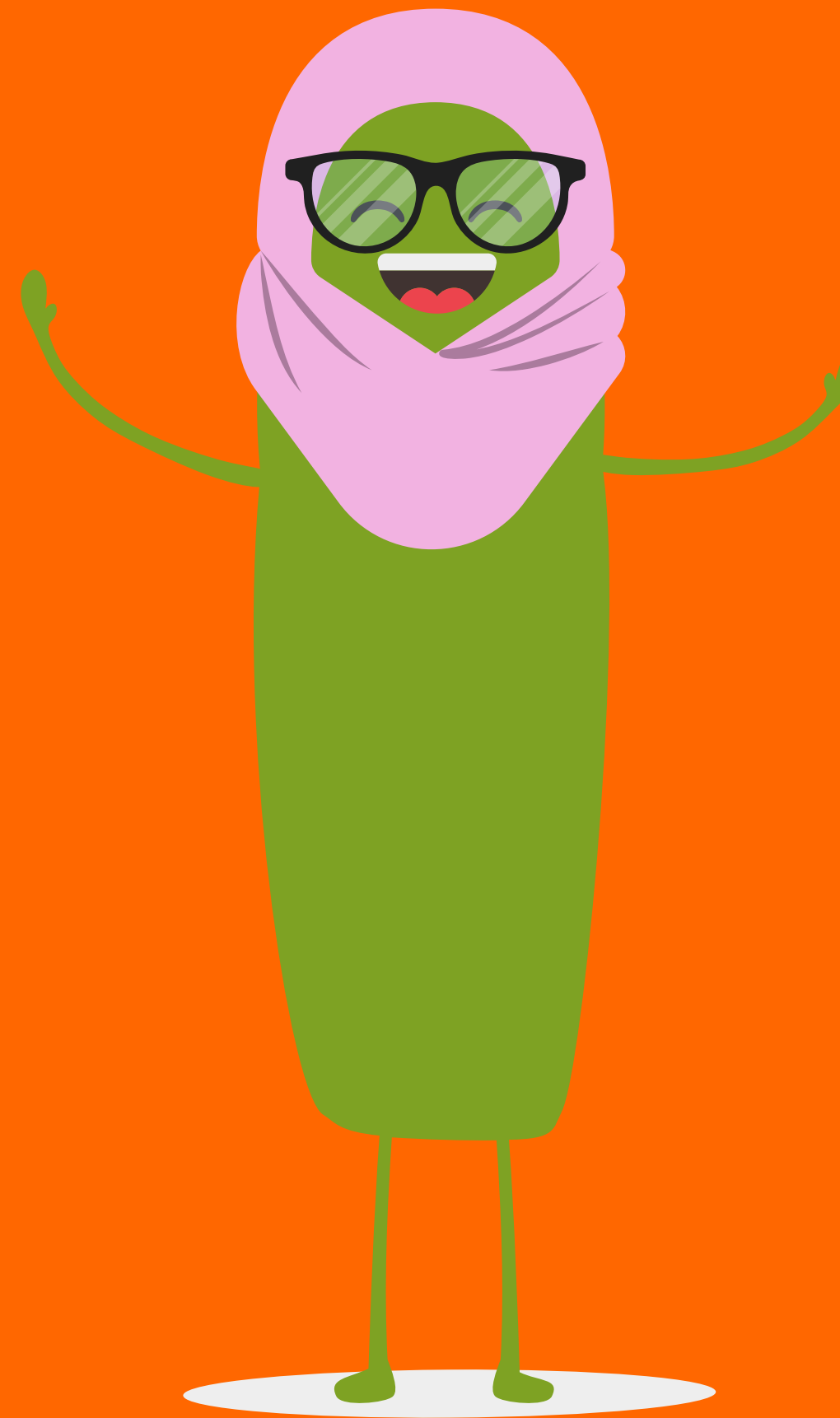
Inkluderende sprog: LGBTQ+

Stedord

Stedord er ord, vi bruger i hverdags sproget til at henvise til os selv eller andre. "Jeg", "mig", "hun/hende", "han/ham" og "de/dem" er nogle eksempler på stedord. Brug altid en kollegas korrekte stedord eller tiltaleform, når du er bevidst om dem.

- Korrekt brug af stedord er vigtigt med henblik på at hjælpe alle med at føle sig velkommen og inkluderet. Du kan også bruge kønsneutrale stedord (de/dem) for at henvise til nogen, du ikke har haft kontakt med endnu, eller blot kalde dem ved deres navn. For eksempel "Jeg kiggede på Robins forslag den anden dag. De gjorde et godt stykke arbejde."
- Du kan være en rollemodel for inkluderende lederskab ved at dele dine stedord, når du præsenterer dig selv og/eller skrive dem i din e-mailsignatur.

- Hvis du i tvivl om, hvad en kollegas stedord er, så spørg dem, eller lyt til hvilke stedord de bruger. Du skal dog respektere medarbejdernes privatliv, og derfor er det vigtigt at lade dem dele personlige oplysninger om dem selv, når de føler sig tilpas med det.
- Hvis du laver en fejl og bruger de forkerte stedord, så ret dig selv med det samme, og brug det korrekte stedord i samtalen for at hjælpe dig med at huske. Undgå at undskylde for meget, da dette lægger et pres på den anden person om at berolige dig. Tak den person, som rettede dig, tag ansvar, korriger dig selv, og bliv ved med at prøve.



05

Inkluderende ledelse

Inkluderende ledelse

Inkluderende ledelse vil sige at lede på en måde, der understøtter og byder bidrag velkommen fra alle i teamet, og som er respektfuld over for identiteter, baggrunde og personlige omstændigheder.

Inkluderende ledelse er vigtigt med henblik på at opbygge psykologisk sikkerhed. Psykologisk sikkerhed er følelsen af frit at kunne dele sine tanker, holdninger og idéer uden frygt for negative konsekvenser.



Gør dine møder inkluderende

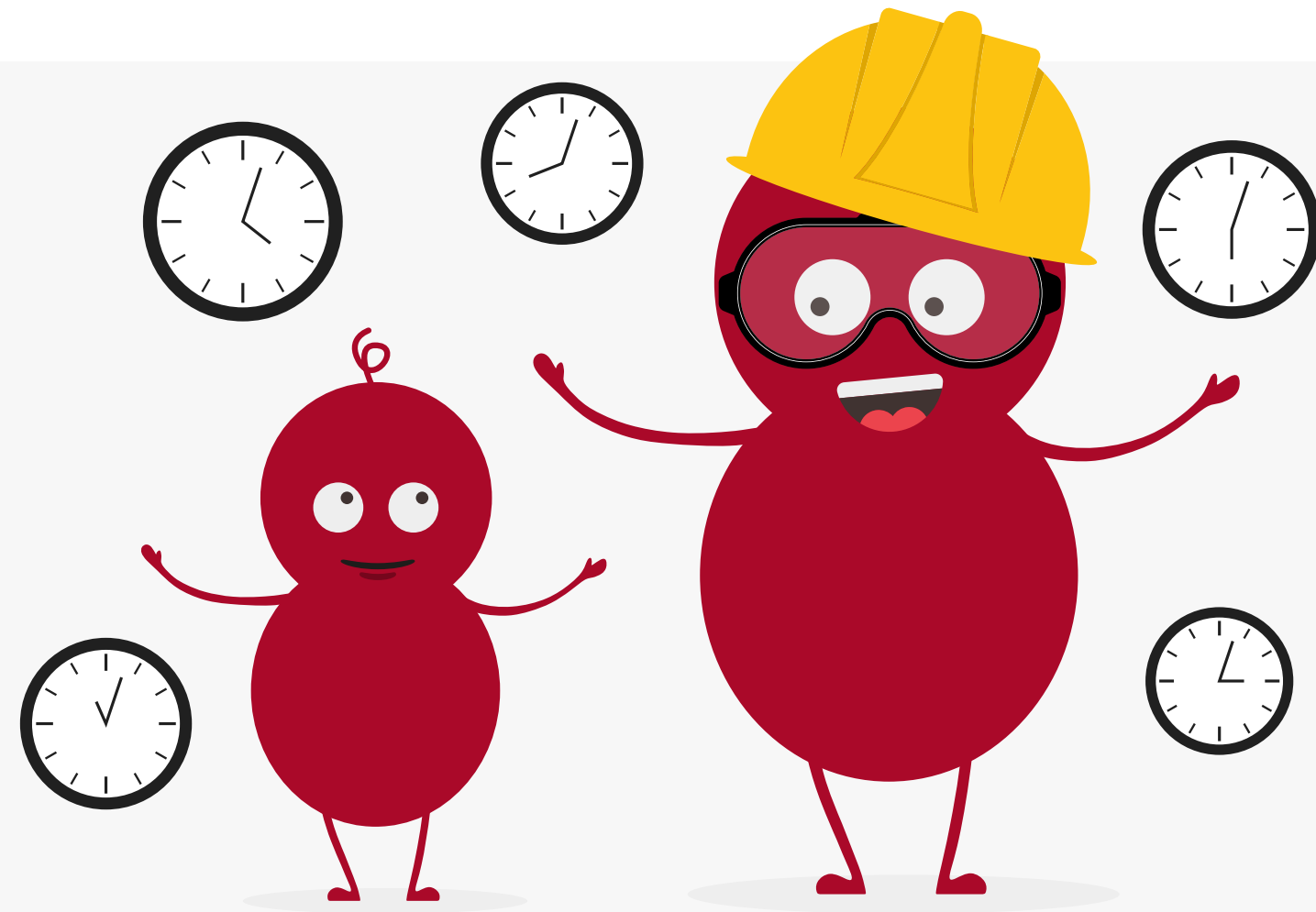
Tips til inkluderende møder

- Del oplysninger forud for mødet, hvis det er muligt (f.eks. emne, dagsorden, forventede resultater og vigtige spørgsmål). Det giver medarbejderne mulighed for at møde op forberedte på at dele deres tanker.
- Få alle til at føle sig velkomne fra starten. En måde at gøre det på er ved at starte mødet med at sige "Lad os være enige om at være åbne over for nye idéer og udtrykke vores uenigheder med respekt for hinanden".
- Giv alle chance for at tale. En måde at gøre det på er ved at spørge alle mødets deltagere om de har noget at tilføje.
- Prøv at skabe et miljø, hvor medarbejderne ved, at de kan (og bør) være uenige med dig som leder, og at uenighed og debat gør os i stand til at træffe bedre beslutninger. Du kan for eksempel sige "Fortæl mig hvorfor jeg tager fejl".
- Vær opmærksom på tidszoner og personlige forpligtelser (f.eks. børnepasning). Hvis nogen ikke kan deltage, så del noter med dem, så de har en chance for at komme med input.
- Vi lærer og absorberer information på forskellige måder. Forsøg at tage hensyn til det, når du laver dagsordener og indhold til møder, kurser og workshops.

På inkluderende møder føler kollegaer sig hørt og respekteret, og teamet nyder godt af en mangfoldighed af idéer.



Gør dine møder inkluderende

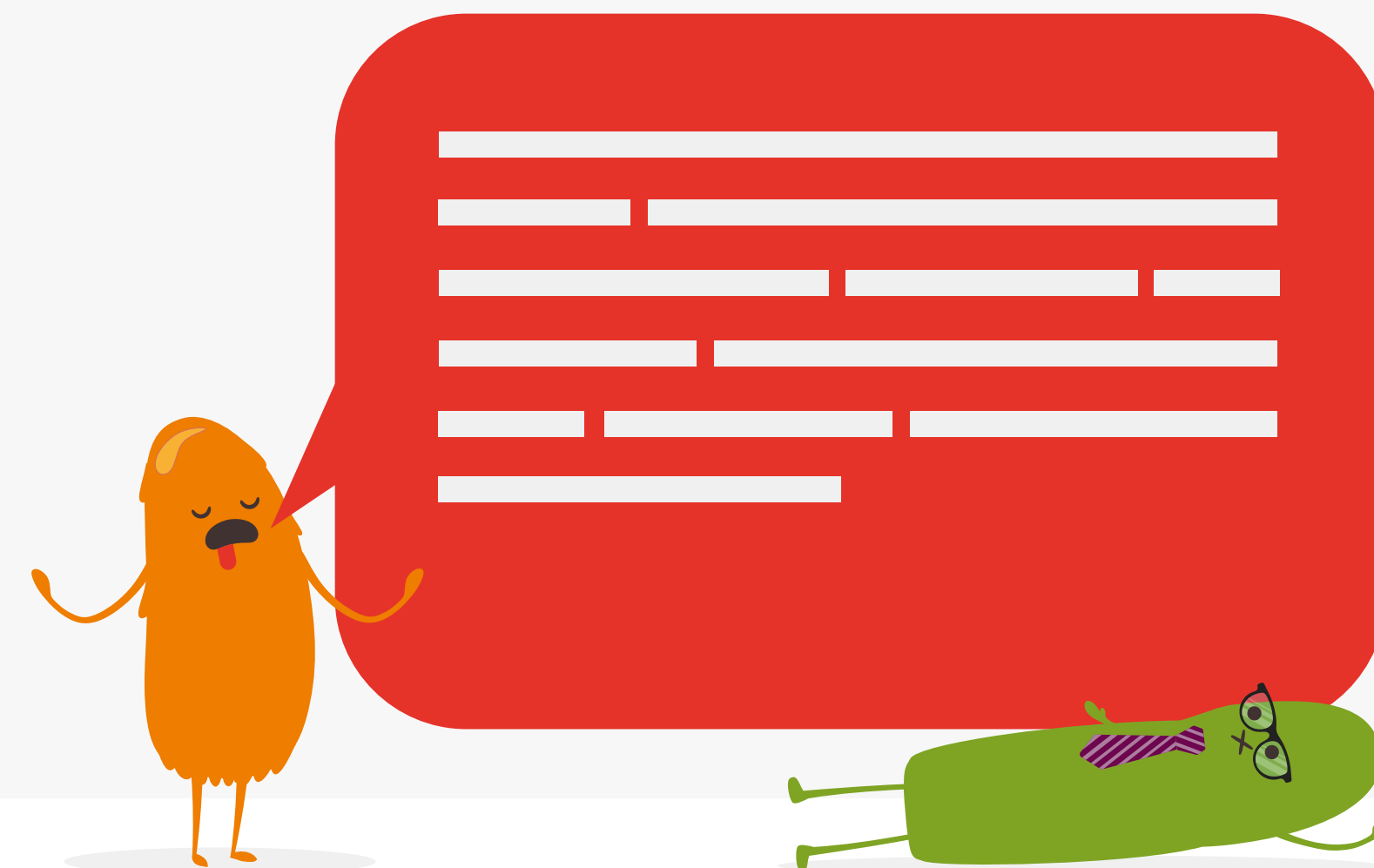


Tag højde for alles planer

- Prøv om muligt at variere dine mødetider, så det er bekvemt for alle i det mindste nogle af gangene.

Vælg dine ord med omhu.

- Husk på, at som leder har dine ord en stor indvirkning. Brug inkluderende sprog, så alle føler sig velkomne og inkluderede. Se delen om **Inkluderende sprog** i denne guide.

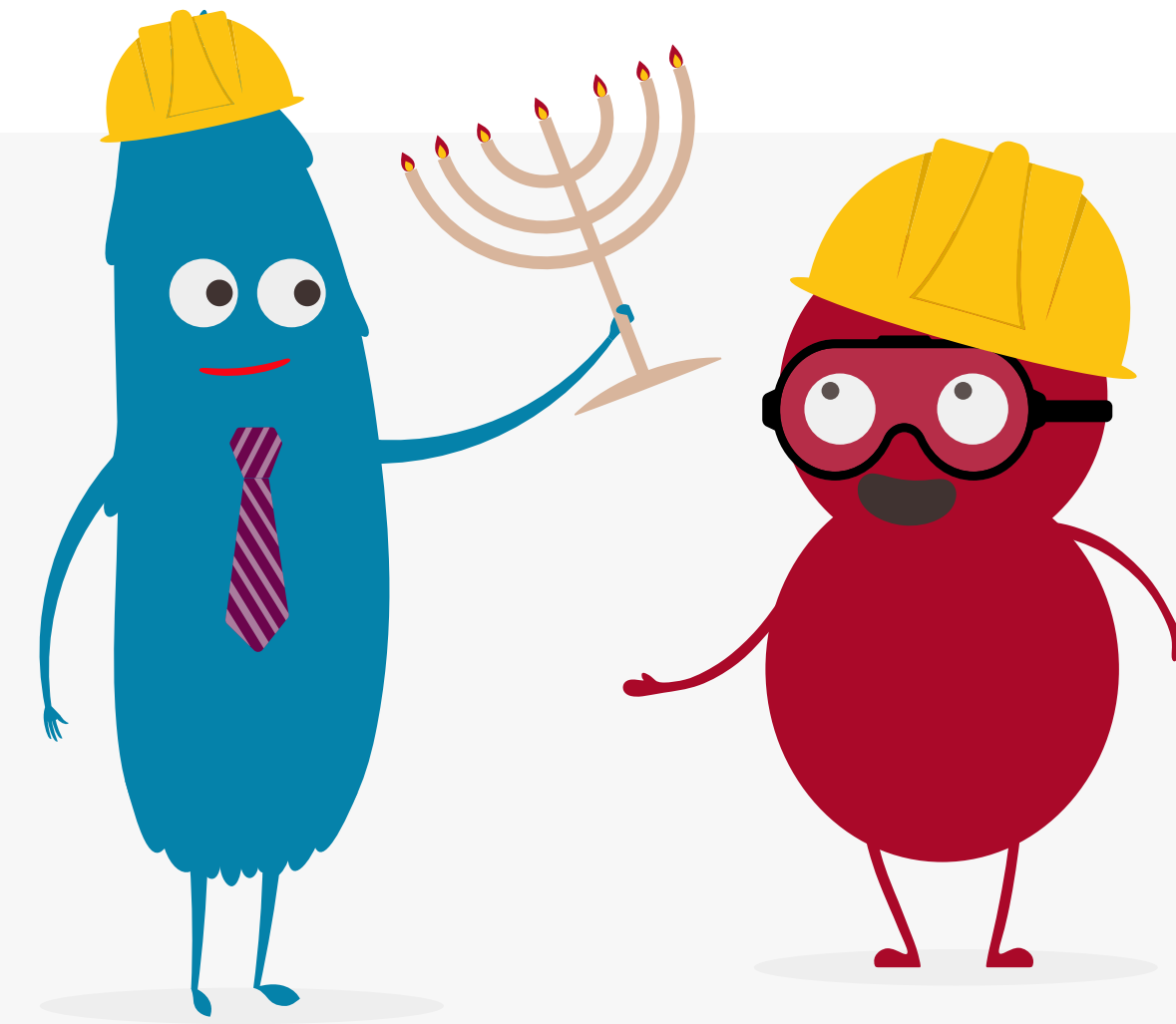
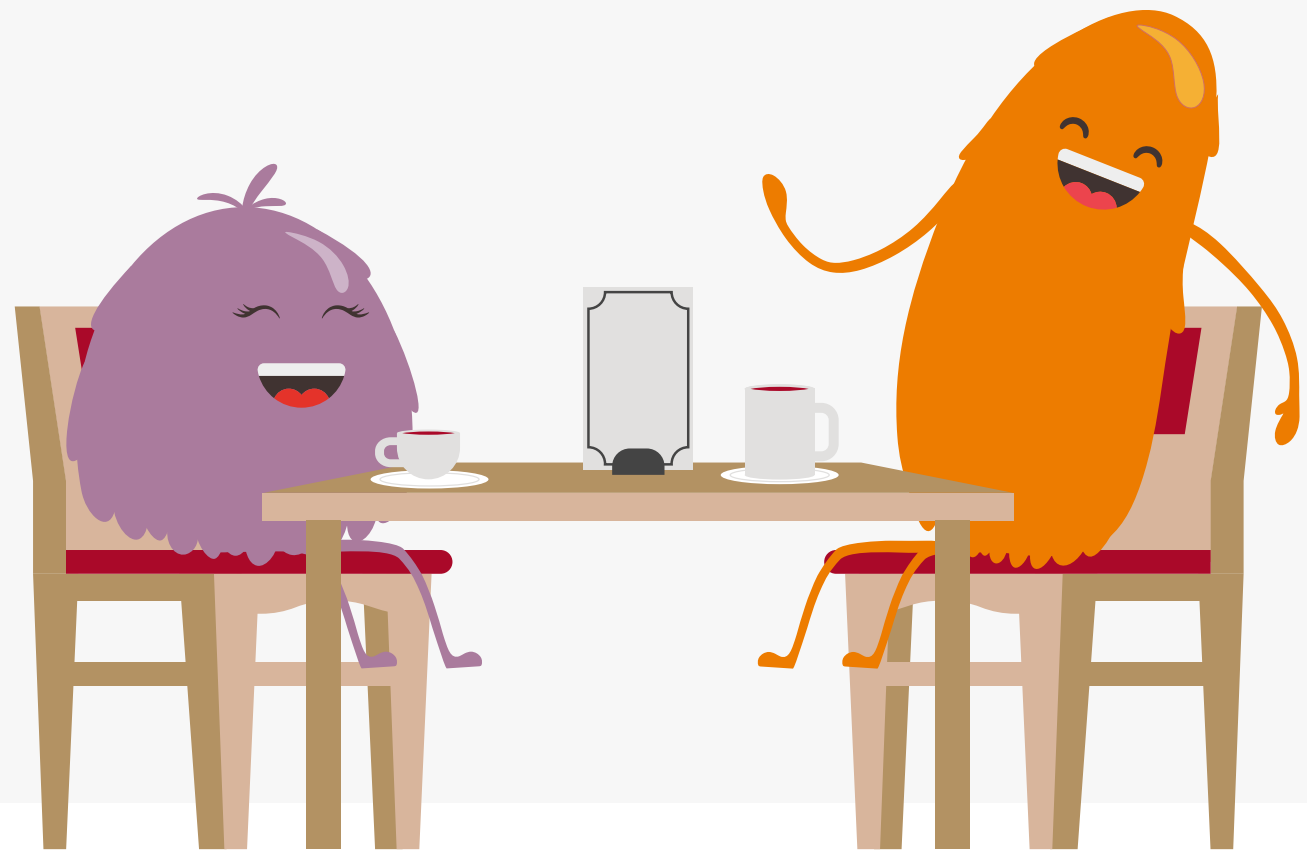


Gør dine møder inkluderende

Vær nysgerrig og lyt

Planlæg kaffemøder og uformelle møder med kollegaer.

- Vis interesse for deres oplevelser på og uden for kontoret.
- Respektér altid andres planer, privatliv og arbejdsbyrde. Hvis nogen ikke kan komme til en uformel samtale, så tag det ikke personligt.



Fejr højtider med kollegaer

Det er ikke alle, der fejrer jul og påske. Det kan være en udfordring at fejre alle højtider, men overvej at anerkende de dage, der er vigtige for dit team.

Husk at dele arbejdet med at lære noget om, organisere og fejre begivenheder, der er af betydning for dit team.

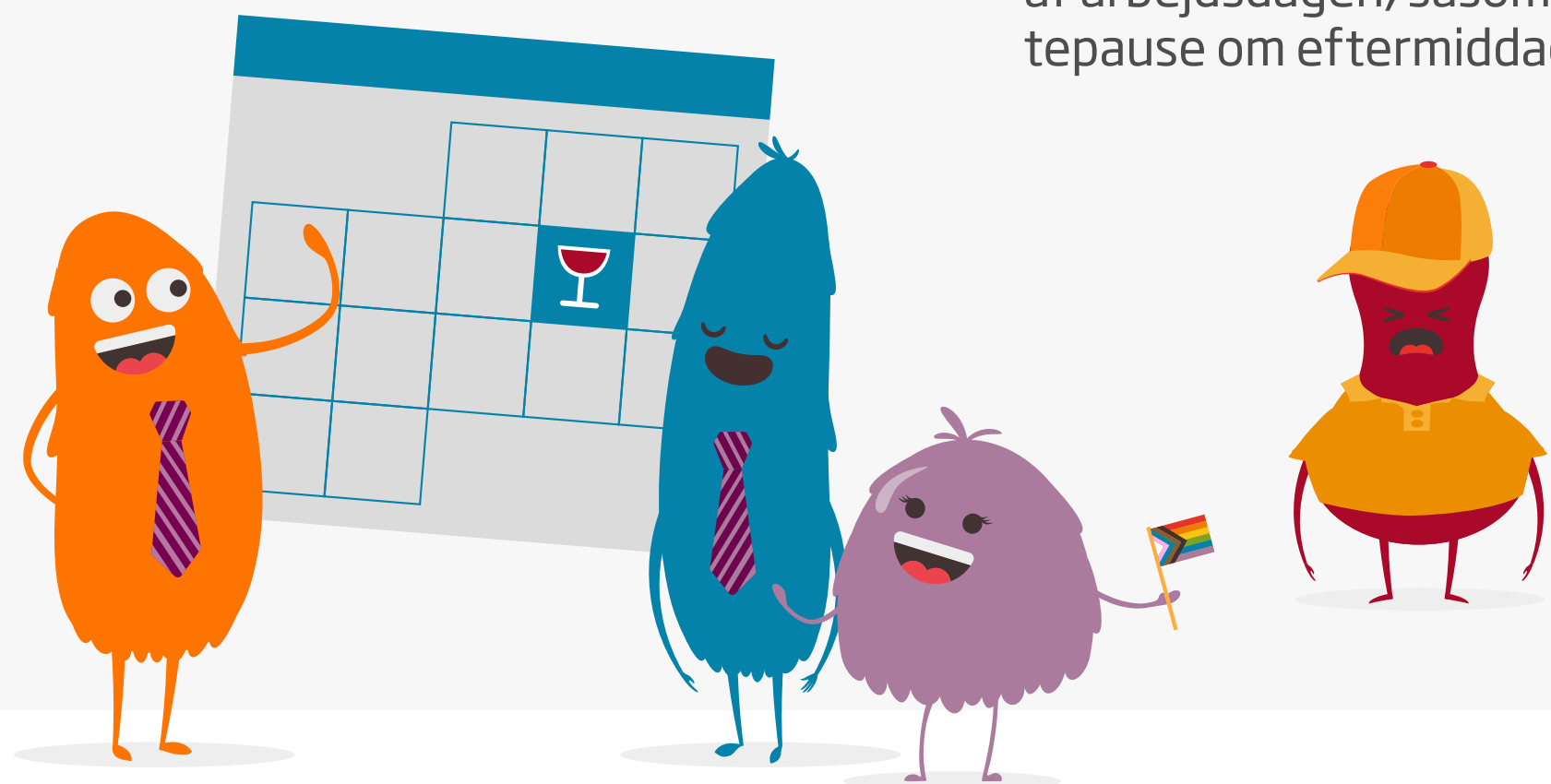
Gør dine møder inkluderende

Gør teambuildingaktiviteter inkluderende

Gør dit program for sociale begivenheder tilgængeligt ved at arrangere forskellige aktiviteter.

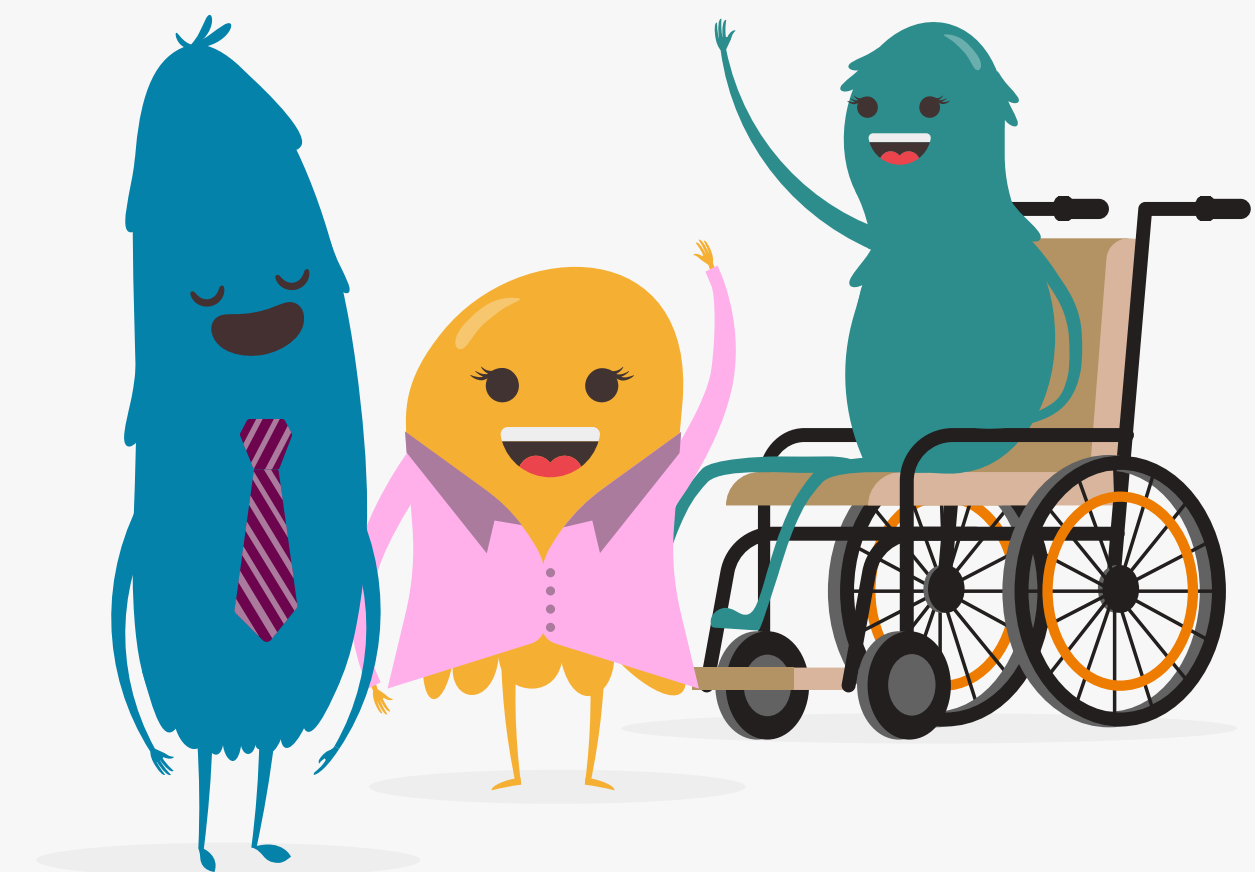
- Hvis I tager på restaurant, skal du sørge for, at alles kostbehov og præferencer imødekommes.

- At byde på drinks på en pub om aftenen kan måske forhindre nogle i at deltage. Dette kan blandt andet gøre sig gældende for omsorgsgivere, forældre, fjernmedarbejdere og personer, som ikke drikker alkohol. Variér tidspunktet og typen af sammenkomster, og overvej også at arrangere begivenheder i løbet af arbejdsdagen, såsom en kaffe- og tepause om eftermiddagen.



Sørg for at opfordre alle til at deltage i aktive netværk.

Aktive netværk giver en platform, hvor medlemmerne kan tale åbent om deres oplevelser, bekymringer og synspunkter.

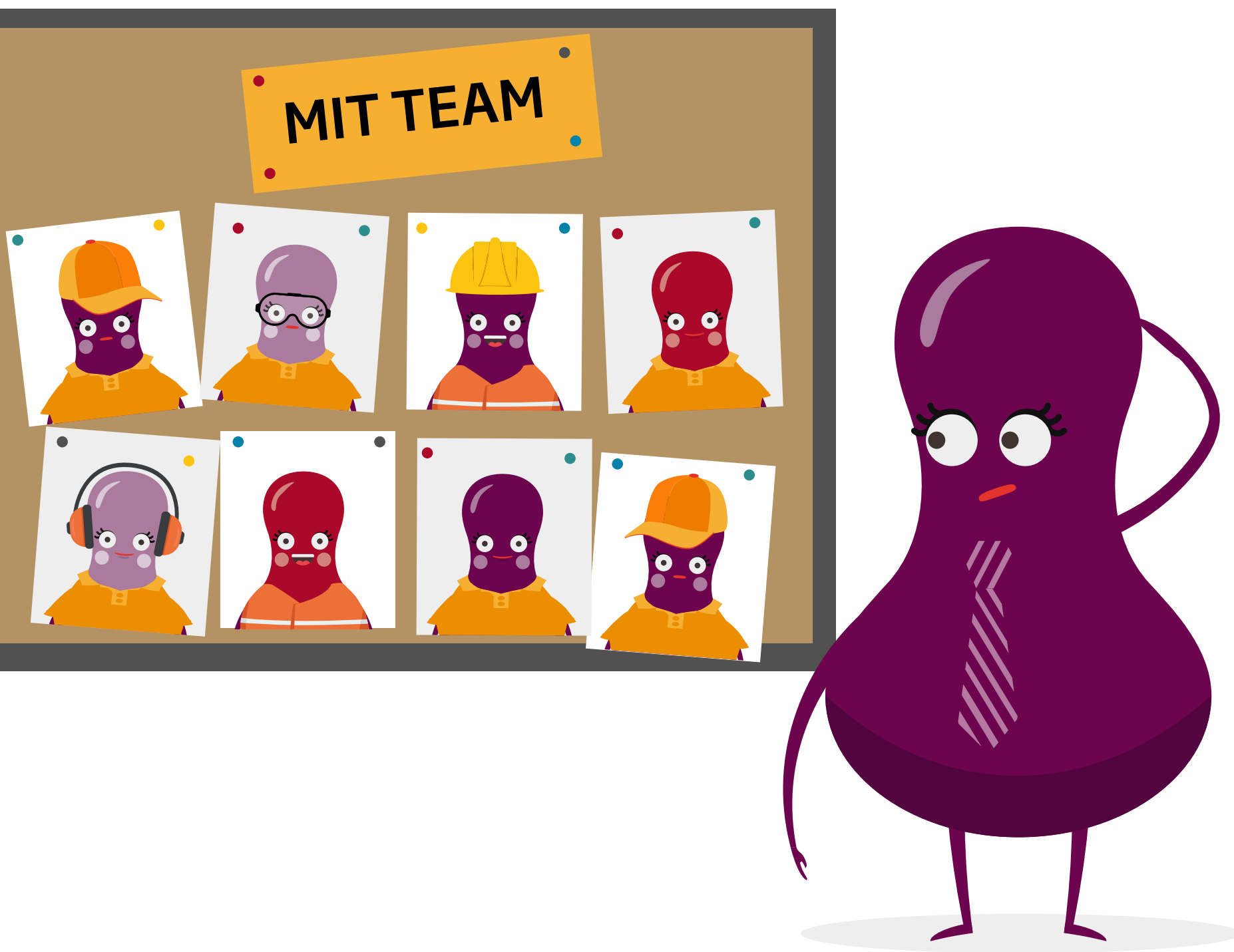




06

Hvordan rekrutterer jeg et mere mangfoldigt team?

Hvordan rekrutterer jeg et mere mangfoldigt team?

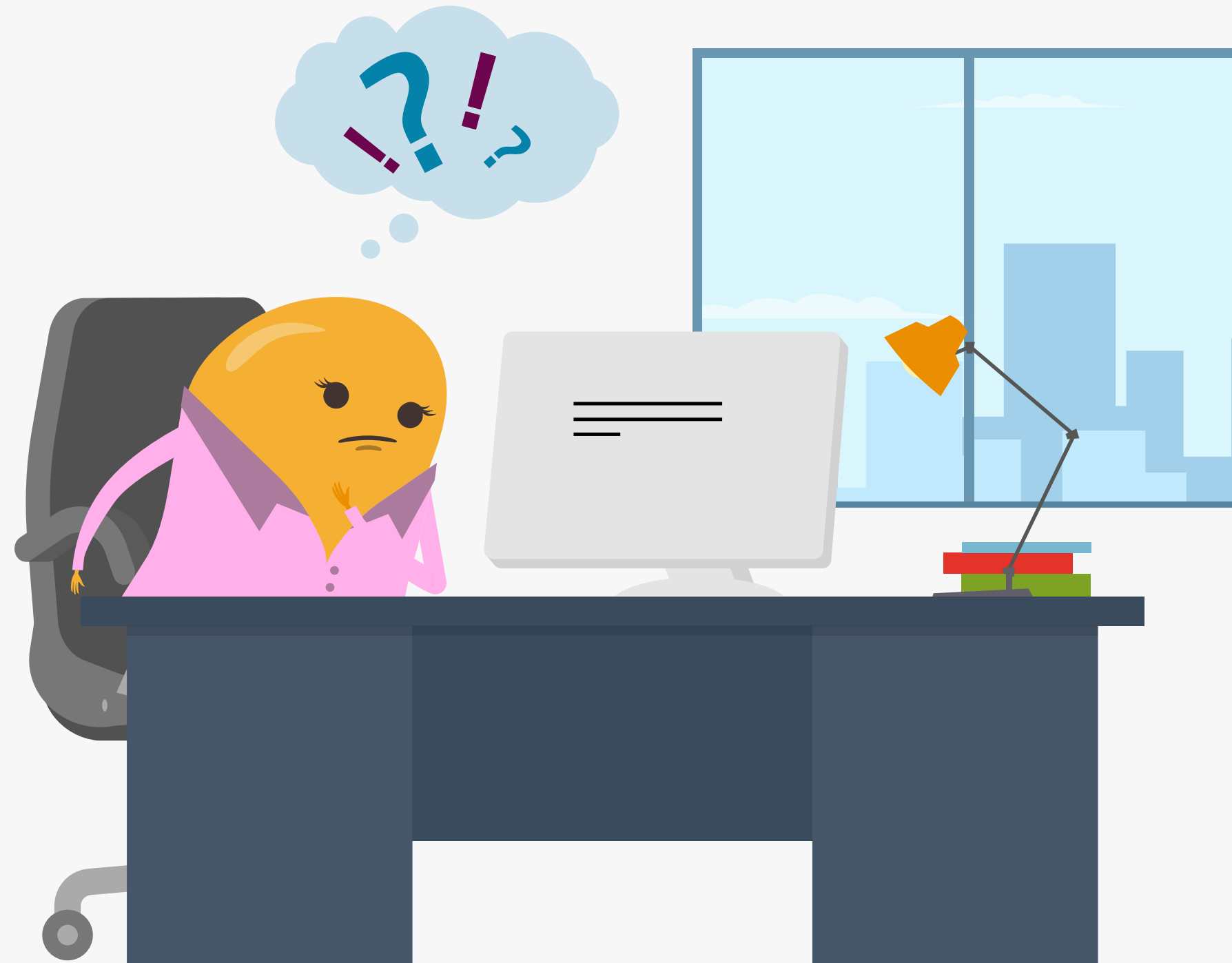


Vi bestræber os på at sikre, at DS Smith er en mangfoldig og inkluderende arbejdsplads, der afspejler de lokalsamfund, som vi servicerer og er til stede i.

Ledere spiller en vigtig rolle i forbindelse med inkluderende rekrutteringsprocesser ved at sikre, at jobbeskrivelser bruger inkluderende sprog, at der søges i forskellige kandidatpuljer, at skævhed i screening og jobsamtaler afbødes, og at der skabes et imødekommende miljø. Ledere bidrager aktivt til at håndhæve ligebehandling af kandidater baseret på deres køn, race, nationalitet, alder, handicap, seksuelle orientering, klassebaggrund, omsorgsansvar og religion for at muliggøre lige muligheder for alle.

Hvordan rekrutterer jeg et mere mangfoldigt team?

Tip 1



Skriv inkluderende jobbeskrivelser

Brug inkluderende sprog i jobbeskrivelser, så potentielle kandidater ikke føler sig stødt i de indledende stadier.

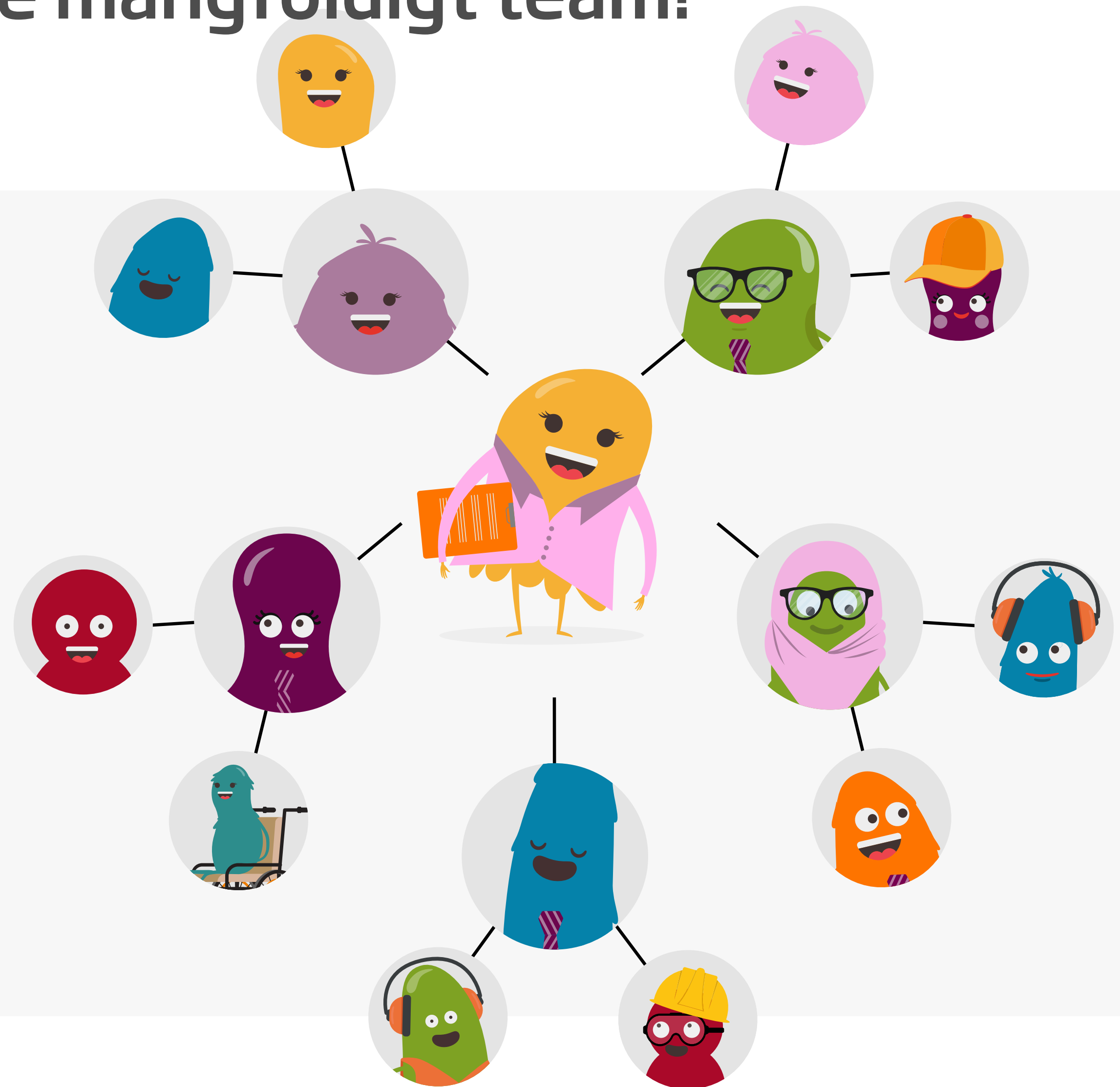
- Gennemgå jobbeskrivelserne for at fjerne unødvendige kvalifikationer eller sprog, der kan tolkes som fordomsfuldt. Et eksempel på fordomsfuldt sprog kan være at beskrive teamet som "tempofyldt", hvilket kan afskrække kandidater med bestemte behov.
- Fjern kønsbaseret sprog. Et eksempel på det er "Vi har brug for en leder, som vil føre tilsyn med alle projekter for hans team", brugen af "hans" ekskluderer kvindelige og nonbinære kandidater. I dette tilfælde kan man bruge ordet "deres" i stedet. Der findes hjemmesider, som kontrollerer sproget i jobbeskrivelser for at sikre, at de er inkluderende, f.eks. **Gender Decoder**.
- Fremhæv DS Smiths engagement med henblik på DEI og støtte til aktive netværk i jobbeskrivelsen.
- Skriv, at "kandidater fra alle baggrunde opfordres til at ansøge".

Hvordan rekrutterer jeg et mere mangfoldigt team?

Tip 2

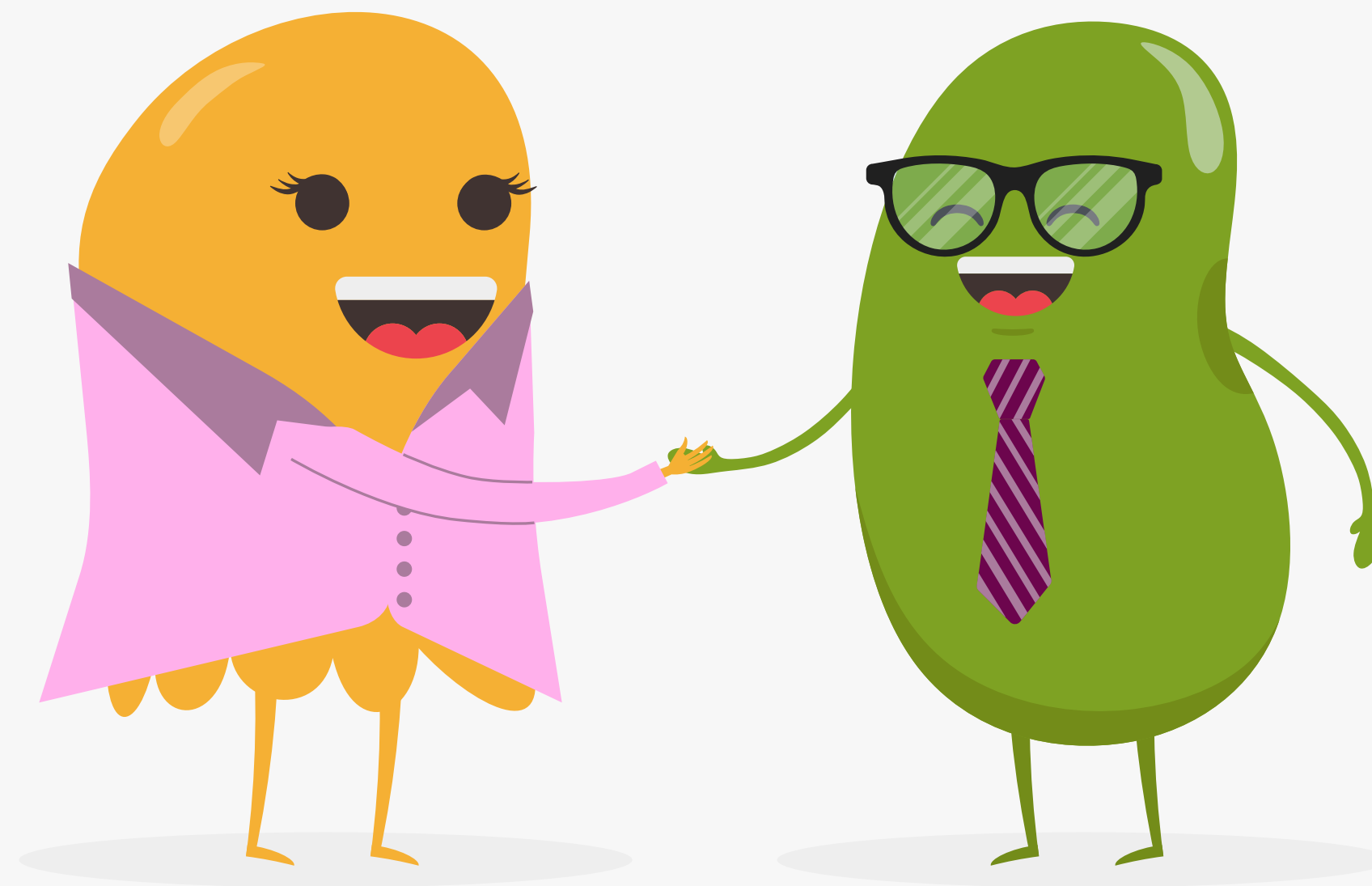
Ræk længere ud for at tiltrække en mere mangfoldig talentpulje

- Kør jobannoncer, hvor det er mere sandsynligt, at de bliver set af underrepræsenterede ansøgere, såsom jobsider på nettet med fokus på minoritetsgrupper og specialiserede diversitetsrekrutteringsvirksomheder.
- Deltag i jobarrangementer, der er målrettet mod underrepræsenterede grupper.
- Hvis du arbejder med vores interne talentrekrutteringsteam eller et eksternt rekrutteringsbureau, så bed dem om at levere et mangfoldigt udvalg af potentielle ansøgere.
- Bed om anbefalinger fra dine nuværende teammedlemmer, især dem fra underrepræsenterede grupper.



Hvordan rekrutterer jeg et mere mangfoldigt team?

Tip 3



Skab en positiv og inkluderende oplevelse ved enhver kontakt med kandidaterne

Gør planlægningen af jobsamtaler let, tilgængelig og fleksibel ved at tilbyde ansøgerne en række datoer, medtag tidlige og sene tidspunkter, og spørg ansøgerne, om de har brug for rimelige justeringer.

Eksempler på justeringer kan være:

- Udlevering af materialer med stor skrift eller punktskrift
- Ekstra tid til tests eller jobsamtaler
- Reservering af en tilgængelig parkeringsplads

Bed som standard om en kandidats stedord, medmindre de allerede er angivet i deres CV (Curriculum Vitae) eller i din tidligere kommunikation med dem.

Hvordan rekrutterer jeg et mere mangfoldigt team?

Tip 4

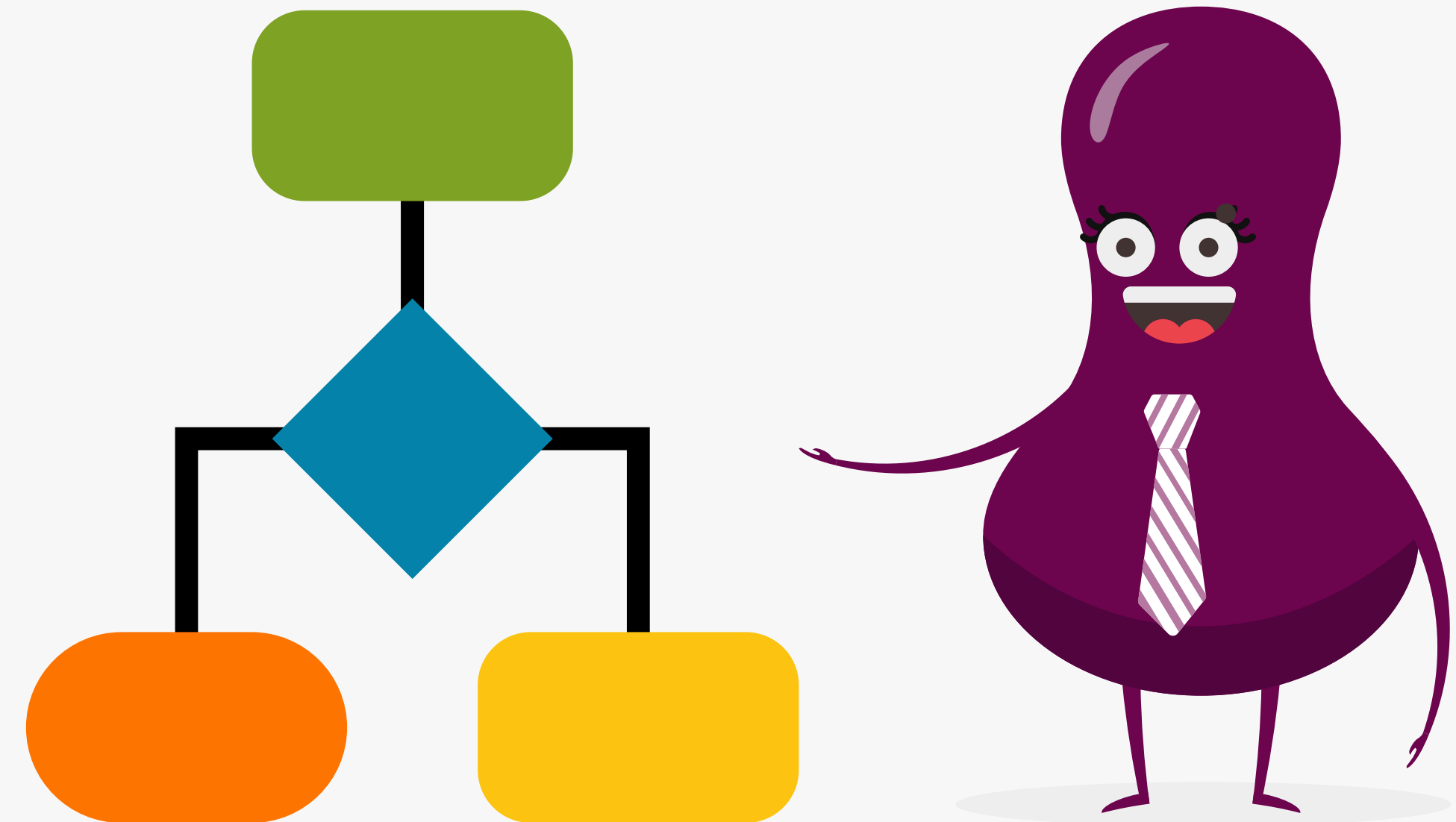
Vær transparent omkring rekrutteringsprocessen

Hvis det er muligt, er det god praksis at lade ansøgerne vide, hvad den overordnede tidsramme for rekrutteringsprocessen er og fremhæve de vigtigste rekrutteringsstadier, herunder:

- Hvor mange jobsamtalerunder der sandsynligvis vil være
- Om der vil være nogen særlige tests
- Hvornår du regner med at træffe en endelig beslutning

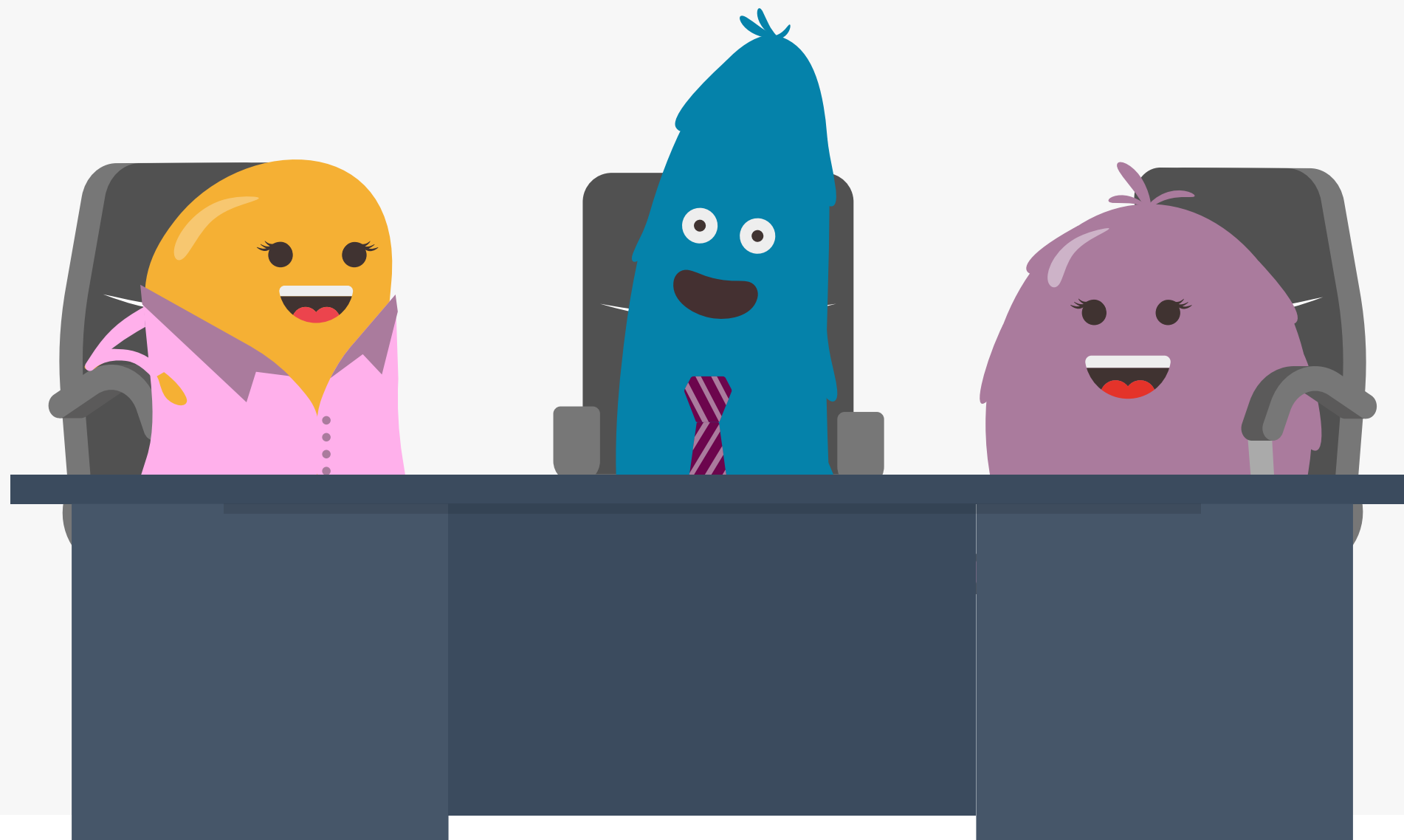
Du kan også opfordre kandidaten til at kontakte ansættelseschefen eller talentrekrutteringsteamet, hvis vedkommende har spørgsmål i løbet af rekrutteringsprocessen.

Dette kan hjælpe kandidater med omsorgsansvar, som måske er nødt til at træffe særlige foranstaltninger for at kunne deltage i jobsamtaler.



Hvordan rekrutterer jeg et mere mangfoldigt team?

Tip 5

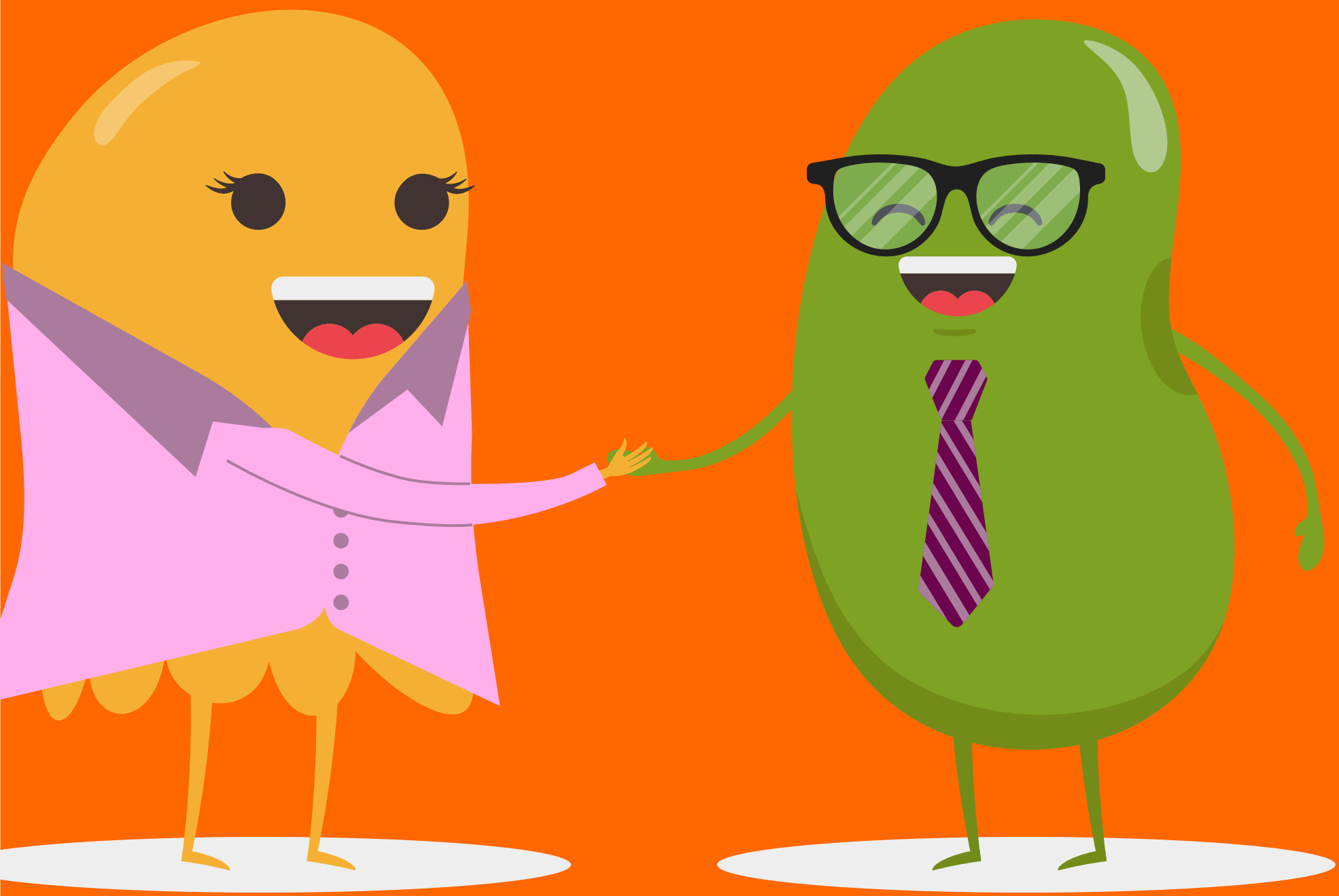


Standardisér jobsamtalen

- Sammensæt et mangfoldigt ansættelsespanel, eller bed flere personer i teamet om at afholde deres egne jobsamtaler, så kandidater bliver evalueret fra forskellige synspunkter.
- Brug de samme spørgsmål ved alle kandidaters jobsamtale.
- Brug strukturerede spørgsmål under jobsamtalerne med udgangspunkt i jobbeskrivelsen for at undgå bias, og giv kandidaterne tid til at stille spørgsmål.
- Overvej at læse om ubevidst bias, eller gennemfør **Percipio** e-læring om ubevidst bias før jobsamtalerne afholdes.

Ekstra ressource

- 👉 Se vores inklusionspolitik på vores **Policy Hub**

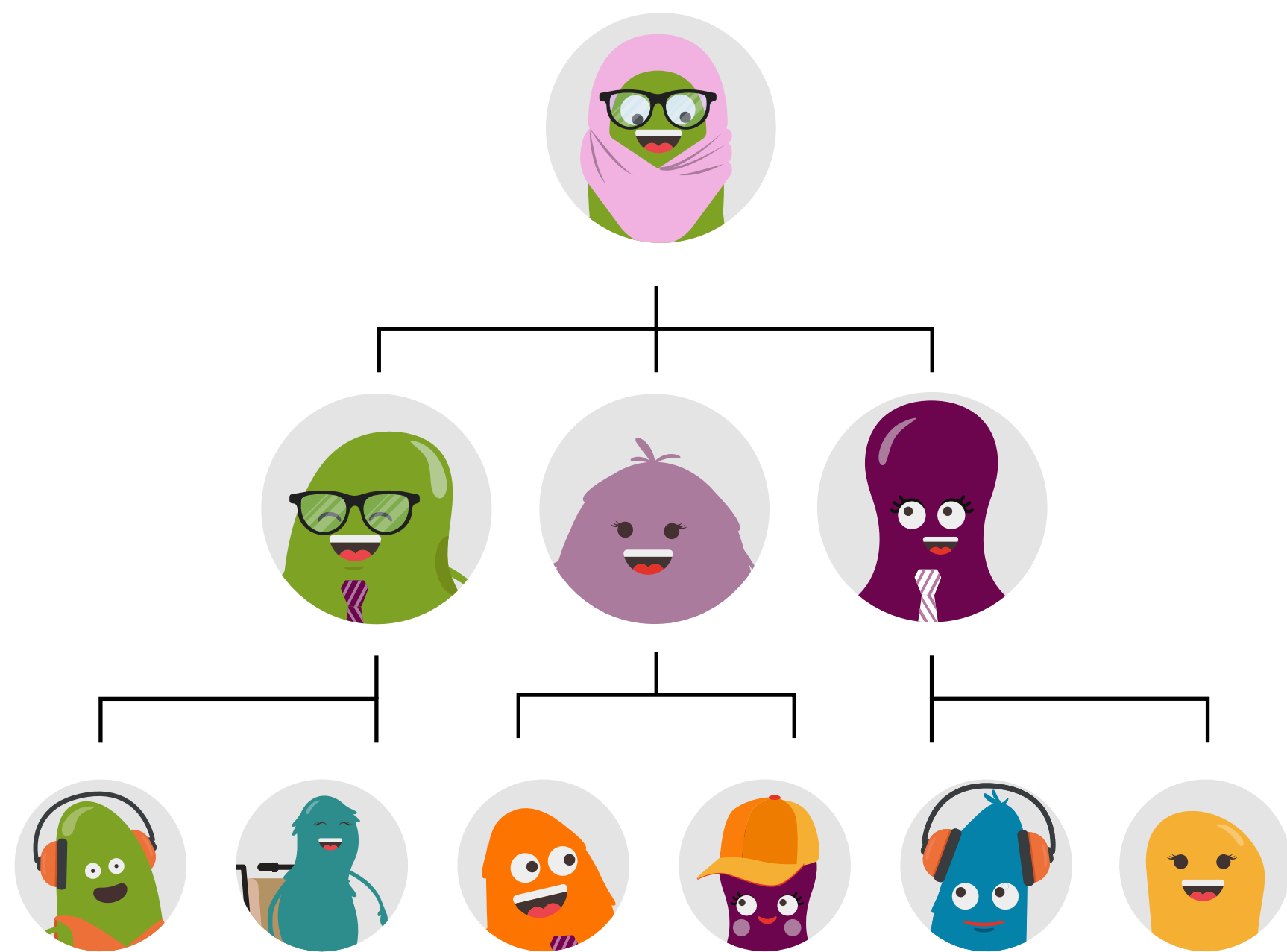


07

Hvordan bliver jeg
en inkluderende
leder?

Hvordan bliver jeg en inkluderende leder?

Inkluderende lederskab er et centralt aspekt i vores "Now and Next"-strategi.



Hvad er en inkluderende leder?

Inkluderende ledere:

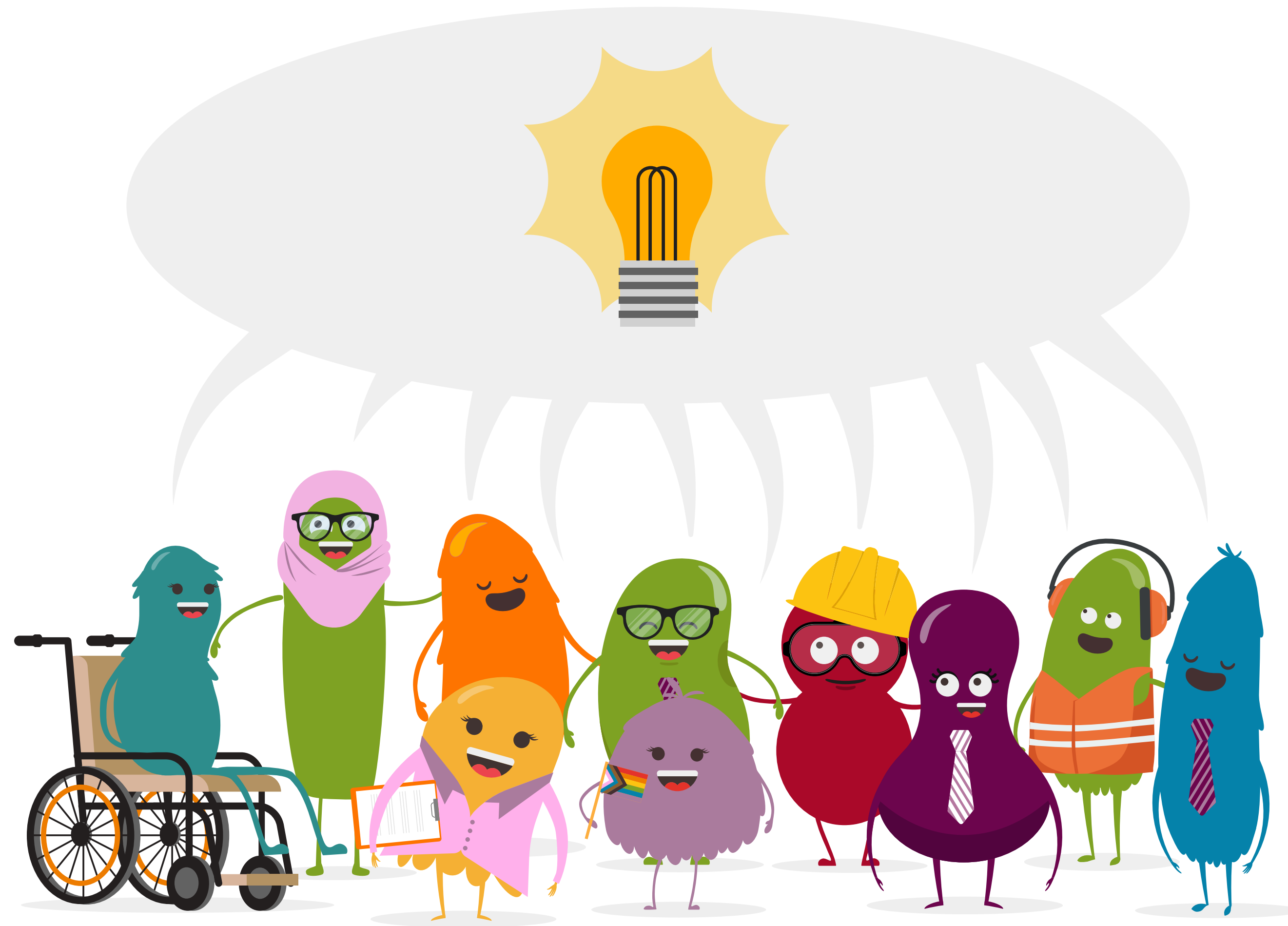
- Værdsetter forskellige synspunkter og skaber en atmosfære, hvor medarbejderne føler, at deres holdninger og bidrag værdsættes.
- Angiver tonen og er en rollemodel for den adfærd, som de ønsker at se i deres team med henblik på at skabe et miljø, hvor alle føler sig set, respekteret og i stand til at bidrage.

Alle personaleledere bliver inviteret til at deltage i en **workshop om inkluderende lederskab**.

Workshoppen vedrører:

- Inkluderende lederskab og hvorfor det er vigtigt for DS Smith
- Din rolle med hensyn til DEI-dagsordenen
- Praktiske idéer og handlingsplaner

Hvordan bliver jeg en inkluderende leder?



Brug noget tid på at forstå forskellige personers unikke synspunkter i dit team, og skab et mere samarbejdsorienteret miljø.

Hvordan bliver jeg en inkluderende leder?

Tip 1

Gør en bevidst indsats for at indhente forskellige synspunkter

En god måde at sætte dette i værk på er ved at indhente forskellige teammedlemmers idéer og holdninger vedrørende kommende opgaver eller projekter, som du arbejder på.

Tip 2

Vær opmærksom på dine personlige fordomme

Vi har alle fordomme, som - ofte ubevidst - kan påvirke vores opfattelser og beslutninger. Vores fordomme kommer særligt til udtryk, hvis vi arbejder under kognitivt stress eller overbelastning, eller når vi er trætte, sultne, vrede eller under tidspres.

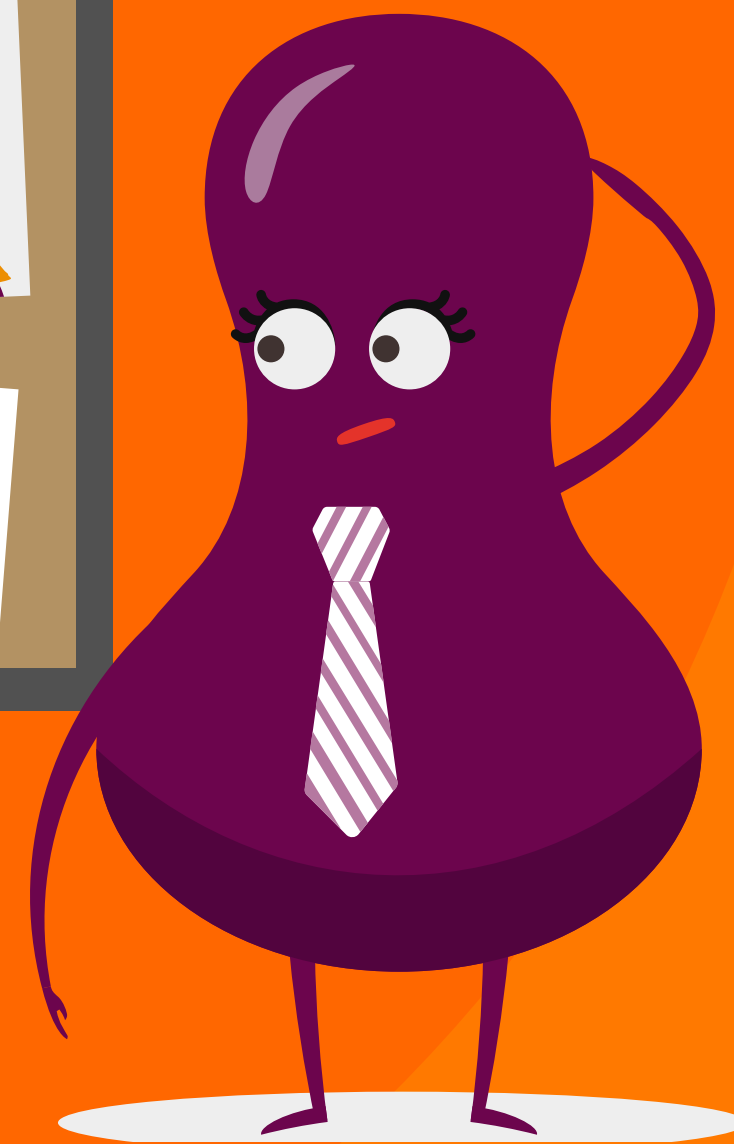
Som ledere bærer vi ansvaret for at blive mere bevidste om vores egne fordomme og for at forstå, hvordan de kan påvirke andre negativt, især personer fra underrepræsenterede grupper. Du kan læse mere om **personlige fordomme** senere i denne guide.

Tip 3

Angiv tonen gennem dine ord og handlinger

Brug sprog, der er inkluderende og respektfuldt over for forskellige kulturer (se delen om **Inkluderende sprog** i denne guide).

08

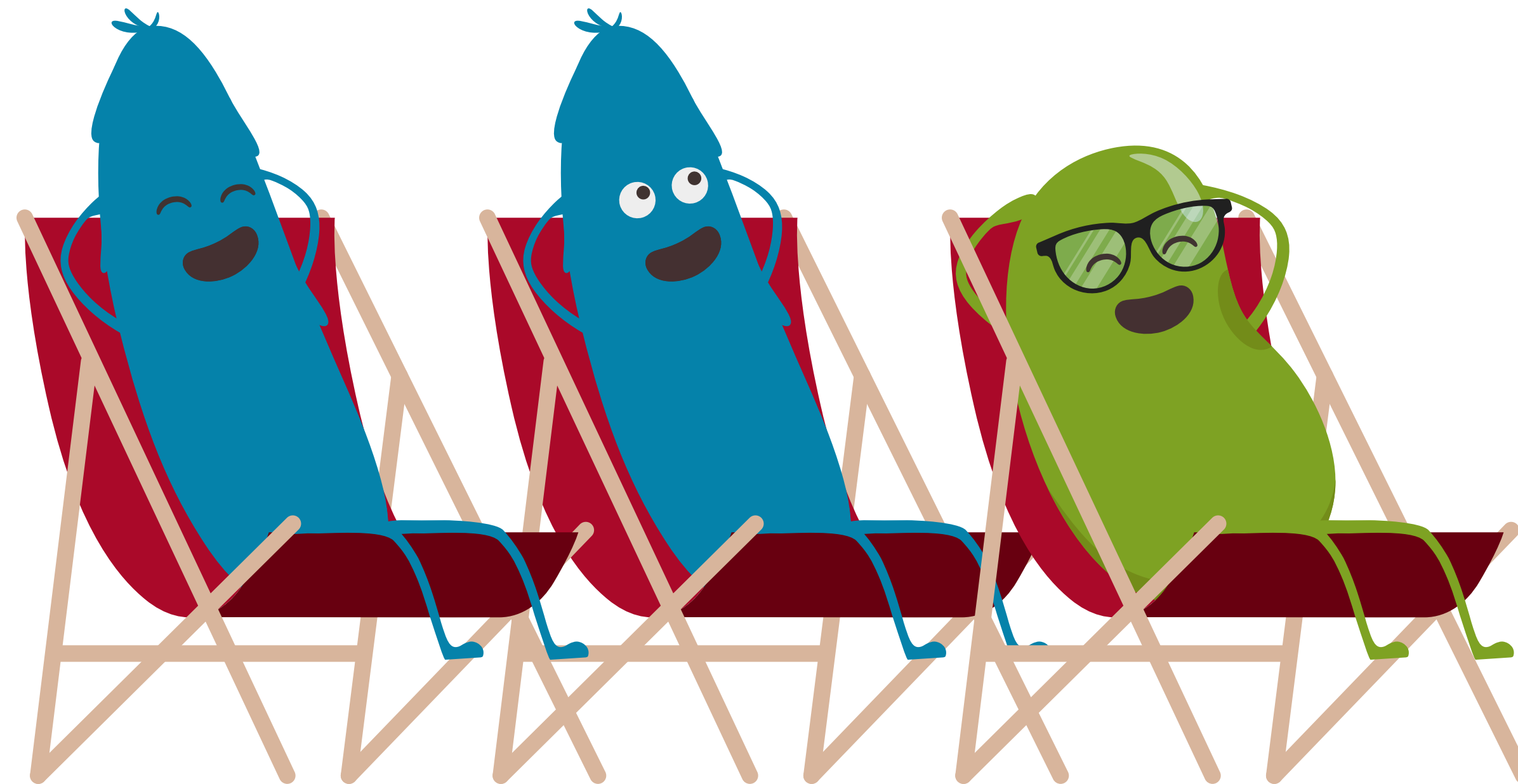


Hvordan skaber jeg
et tilhørsforhold
i mit team?

Hvordan skaber jeg et tilhørsforhold i mit team?

En arbejdsplads, der fremmer en følelse af at høre til, skaber et miljø, hvor medarbejderne kan være sig selv på arbejdet uden frygt for at blive bedømt eller udelukket.

Når medarbejderne føler, at de hører til, vil de være mere tilbøjelige til at dele deres idéer og arbejde som et team for at opnå fælles mål.



Hvad er samhørighed?

Samhørighed på arbejdspladsen vedrører de daglige erfaringer, der forsikrer personer om, at de hører til og accepteres som de er.

Det er vigtigt, fordi når medarbejderne føler, at deres unikke identiteter og bidrag værdsættes, er de mere produktive, motiverede og loyale.

Hvordan skaber jeg et tilhørsforhold i mit team?

Ledere spiller en afgørende rolle med henblik på at skabe en samhørighed i teamet. Kollegaer som stoler på deres ledere og tror på, at de bekymrer sig om dem som person, har nemmere ved at føle, at de hører til.

Lær dit team at kende

Et af de første trin med henblik på at skabe samhørighed er at anerkende og værdsætte mangfoldigheden af dine teammedlemmer. Lær dine teammedlemmer at kende personligt:

- Spis frokost eller drik kaffe sammen i mindre grupper fra tid til anden.
- Husk under møder med en enkelt person også at spørge ind til vedkommendes interesser og ikke bare arbejdsrelaterede opgaver.



Inkluderende kommunikation

Brug inkluderende sprog, der får alle til at føle sig velkomne, respekterede og værdsatte.

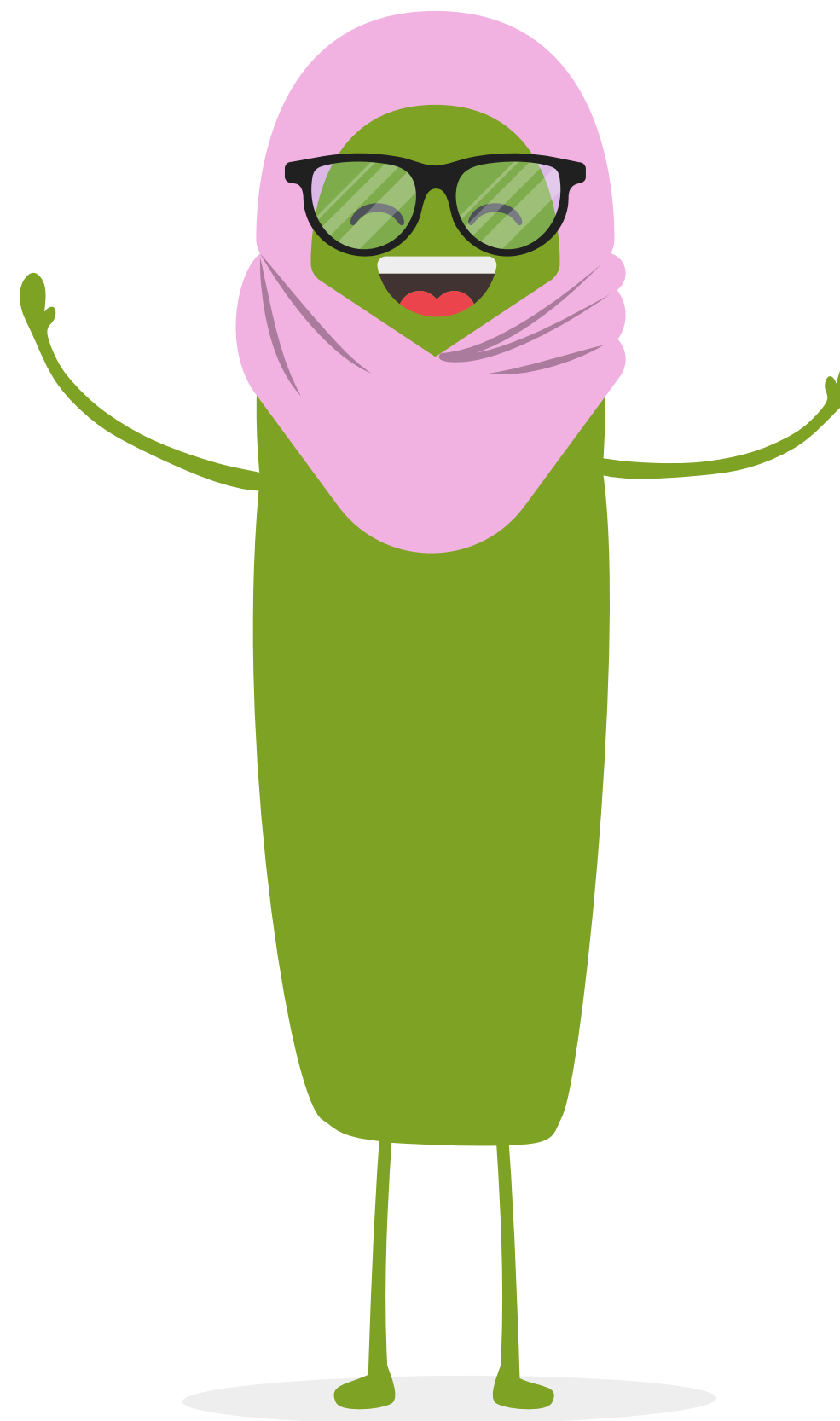


Aktiv lytning

- Lyt aktivt uden at dømme på forhånd, når teammedlemmer udtrykker deres bekymringer eller idéer. Reager på feedback, når det er muligt, eller forklar, hvorfor det ikke er muligt.
- Det er vigtigt at opmuntre og reagere på feedback fra dine teammedlemmer. Det indebærer at spørge ind til deres synspunkter og at lytte til deres holdninger, forslag og forbehold.



Hvordan skaber jeg et tilhørsforhold i mit team?



Rollemodel for adfærd

Udvis og opmuntr til adfærd og holdninger, som du forventer fra dine teammedlemmer, eksempelvis at være respektfuld og bruge inkluderende sprog.



Få mere viden om mangfoldigheds-, retfærdigheds- og inklusionsspørgsmål



- Støt vores aktive netværk, for eksempel ved at deltage i arrangementer, hvor du lærer mere og forbedrer din viden om diversitet, retfærdighed og inklusion.
- Læs flere artikler på nettet, f.eks. på LinkedIn.

Anerkend dine kollegaer

- Når medarbejderne føler, at deres hårde arbejde og bidrag går ubemærket eller ubelønnet hen, vil det ofte føre til en fornemmelse af ikke at være værdsat.
- Brug tid på at anerkende kollegaer for deres hårde arbejde og præstationer. Det kan gøres offentligt med en Smithies-nominering, privat ved at sige "tak" eller med en simpel nedskrevet besked.



Hvordan bliver jeg en DEI-fortaler?

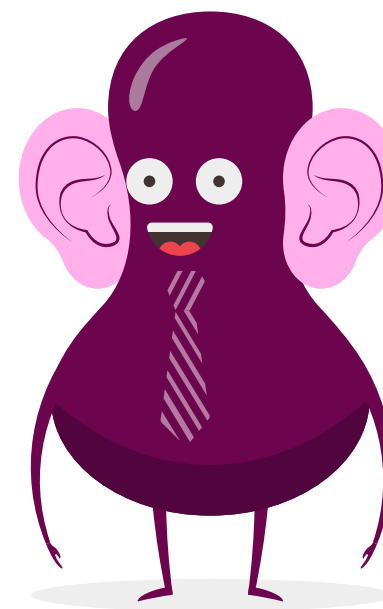
At blive en fortaler for DEI er en fantastisk måde synligt at demonstrere dit engagement med henblik på at hjælpe DS Smith med at blive en virksomhed, der hylder forskelligheder, bekymrer sig om medarbejdernes velvære og fremmer innovation.

Den nemmeste måde at gøre dette på er ved at blive en allieret i et af vores aktive netværk.

De 5 vigtigste roller som en allieret har, er følgende:

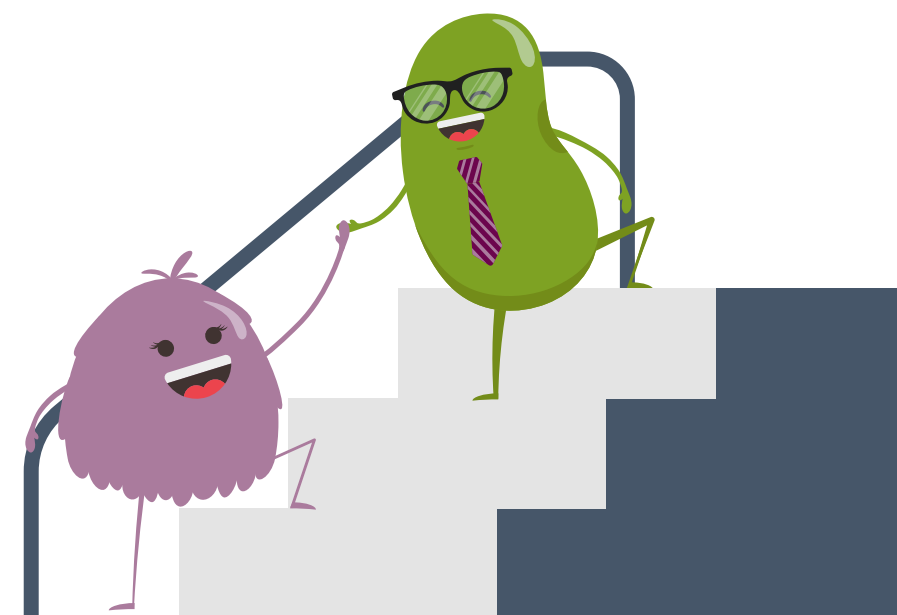
1 Lyt mere end du taler

- Vær opmærksom, lyt og opsøg muligheder for at lære.
- Gå til netværksmøder og andre arrangementer i lokalsamfundet for at få en god fornemmelse af de udfordringer, som dine kollegaer står overfor.

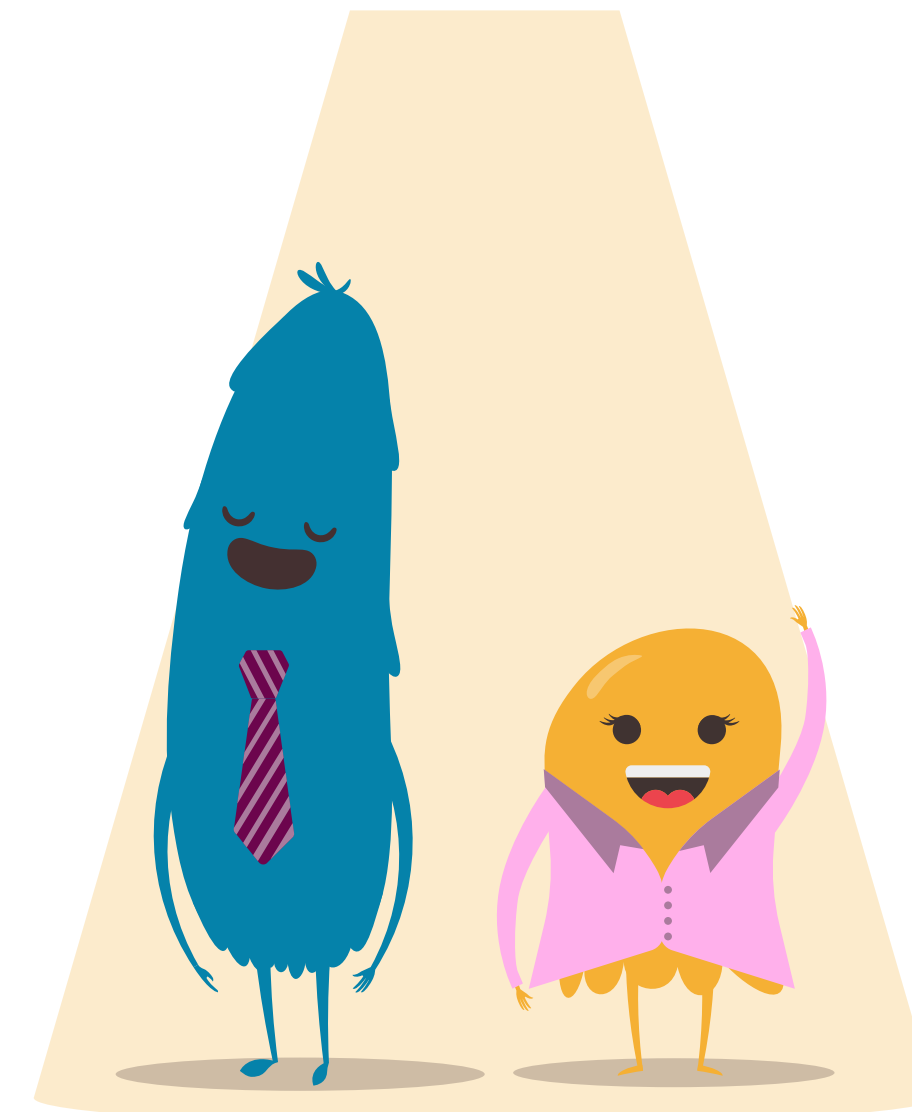


2 Vær en mentor for andre

- Brug dine erfaringer og din stilling til at være en mentor for kollegaer med henblik på at opnå bredere synspunkter og bidrag.
- Vær på udkig efter muligheder, hvorpå dine kollegaer kan demonstrere og udvikle deres evner.



3 Del rampelyset



- Kig dig omkring på det næste ledermøde eller den næste konference, du deltager i. Er der nok kvinder til stede, er de vigtigste talere alle sammen midaldrende hvide mænd, er der nogle stemmer med en mangfoldig baggrund?
- Del din adgang og dine muligheder. I stedet for at du altid leder et møde eller en præsentation, så vær på udkig efter muligheder for, at en anden i dit team kan blive involveret, måske endda et medlem af et aktivt netværk.

Hvordan bliver jeg en DEI-fortaler?

4 Vær opmærksom på - og afhjælp - eksklusion

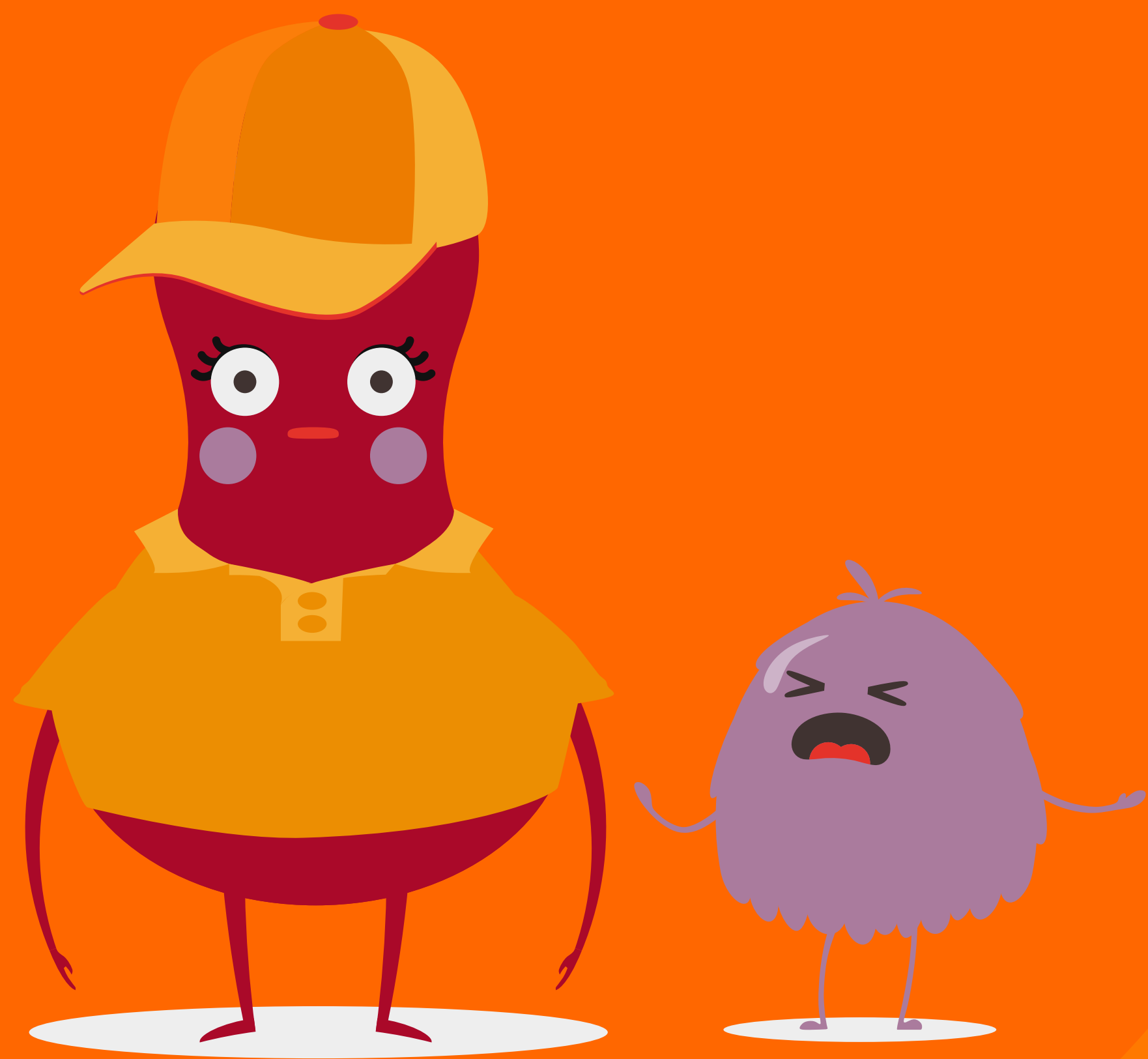
- At lære mere om, hvordan inklusion udfolder sig, og hvordan det ser ud, når inklusion ikke finder sted, er noget, som en allieret kan tage højde for i forbindelse med deres daglige lederrolle.
- For eksempel vil det at blive en allieret for vores netværk for handicap og allierede hjælpe dig med at opnå en bedre forståelse for hvilke behov kollegaer med handicap har i hverdagen.



5 Vær strategisk som fortaler

- Lige som du ikke kan donere til alle velgørigheder, kan en allieret ikke effektivt sætte sig ind for alle netværk.
- Vælg det fællesskab, du kender bedst, eller er mest interesseret i at hjælpe; og hvor din stemme kan hjælpe andre mest.
- Tag højde for dine erfaringer, dine interesser og den værdi, du kan bidrage med til et netværk. Tal med netværkets forsiddende om det, og bliv enige om, hvordan du kan spille en meningsfuld rolle.





09

Hvordan genkender
og håndterer jeg
mikroaggressioner?

Hvordan genkender og håndterer jeg mikroaggressioner?

At være opmærksom på mikroaggressioner gør det muligt at fremme et mere inkluderende miljø. Når personer udsættes for vedvarende mikroaggressioner, kan de få en fornemmelse af, at de ikke hører til, og at de ikke er inkluderet.

Hvad er mikroaggressioner?

- Mikroaggressioner er små, subtile udsagn eller handlinger, der kommunikerer negative eller fornærmende beskeder målrettet mod marginaliserede grupper.
- De er ofte utilsigtede, men de kan have en stor indvirkning på den person, der er udsat for dem.

Hvad er nogle eksempler på mikroaggressioner?

Eksempler på mikroaggressioner kan være udsagn, der på subtil vis giver udtryk for negative antagelser om en person baseret på deres identitet, såsom race, køn, seksualitet, handicapstatus eller tilhørsforhold til en anden marginaliseret gruppe.

- "Du er temmelig kvik af en kvinde at være".
- At tale om et lokale fyldt med mennesker som "gutter".
- "Du ligner ikke en leder".
- "Hvor er du i virkeligheden fra?".
- "Jeg tænker ikke på dig som handicappet".

Hvordan svarer jeg, hvis jeg bliver gjort opmærksom på, at jeg har begået en mikroaggression?

Det kan være nemt at begå en mikroaggression. Hvis du bliver gjort opmærksom på, at du har sagt noget, der kan påvirke en anden negativt, gives der her nogle anbefalinger til, hvordan man kan reagere:

- Lyt uden at gå i forsvarsposition. Hvis nogen fortæller dig, at noget du har sagt er sårende eller upassende, så lyt, og bestræb dig på at blive klogere det.
- Undskyld for den skadelige påvirkning, selv hvis den var utilsigtet.
- Tak personen for at gøre dig opmærksom på problematikken.
- Lær mere om ubevidste bias og mikroaggressioner ved at læse eller deltage i et arrangement.

Hvordan genkender og håndterer jeg mikroaggressioner?



Hvad gør man, hvis man ser eller bliver gjort opmærksom på en mikroaggression?

Det kan være ubehageligt for en leder at være vidne til en mikroaggression.

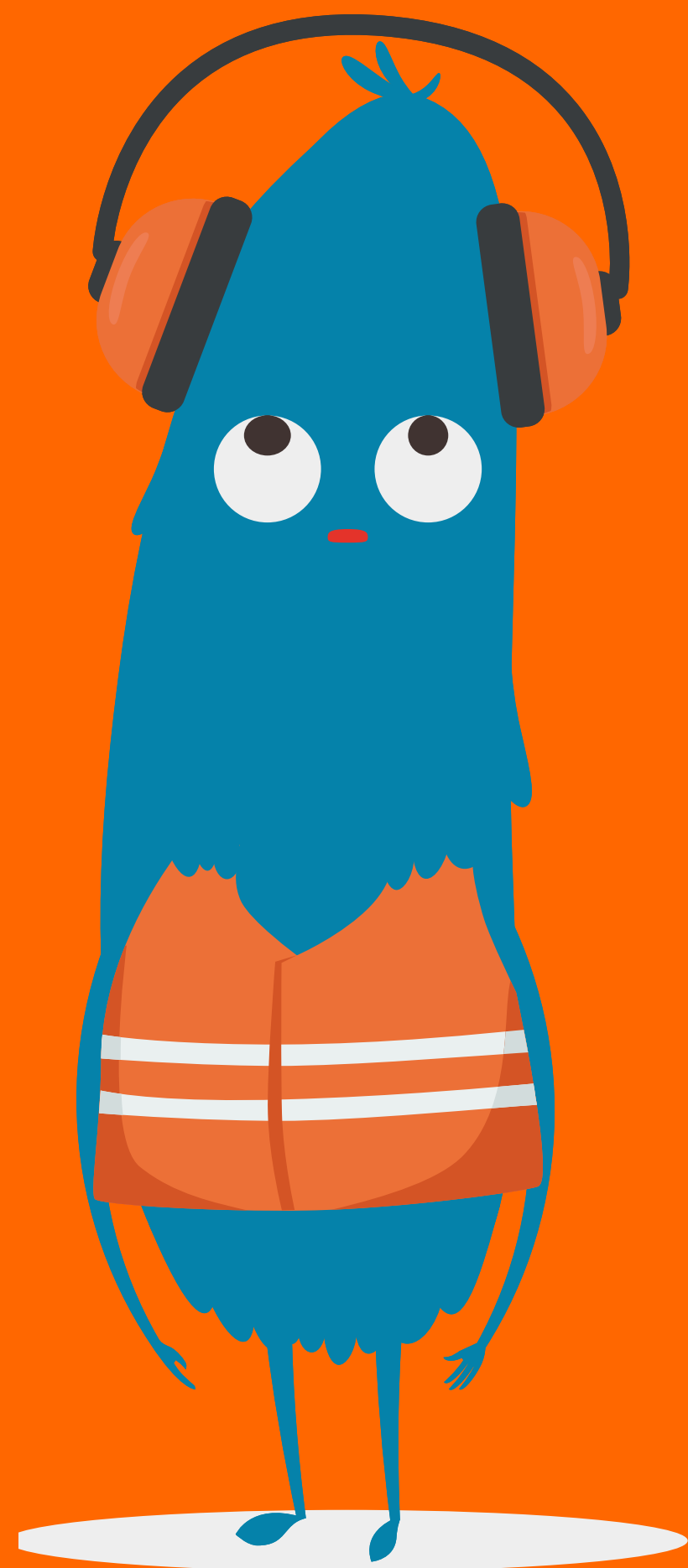
Hvis man griner af en mikroaggression, er det tegn på, at man godkender den, men hvis man vender det blinde øje til, ignorerer eller ikke anerkender en mikroaggression, opfører man sig som en tilskuer. Vi bør alle bestræbe os på at sige fra, når vi er vidne til en mikroaggression, reagere på passende vis og spørge den berørte kollega, om vedkommende er okay.

Hvordan du bør reagere, afhænger af situationen. Hvis det er passende, så påpeg det med det samme. Hvis du ikke kan gøre det, så find en passende mulighed for at følge op på det under mere private forhold for at forklare, hvorfor ordene var upassende. Du kan opmuntre personen til at reflektere over sine handlinger.

Opsøg hurtigst muligt den berørte kollega, og spørg, om vedkommende er okay, og tilbyd yderligere støtte efter behov. Det er også en god idé at spørge den berørte kollega, om vedkommende ville have foretrukket, at du greb ind på en anderledes måde, så du kan være opmærksom på det i fremtiden og hele tiden forbedre dig.

Hvor kan jeg få yderligere rådgivning og assistance?

- Tal med en overordnet leder eller HR (Human Resources).



10

Hvordan kan jeg forstå mine egne fordomme?

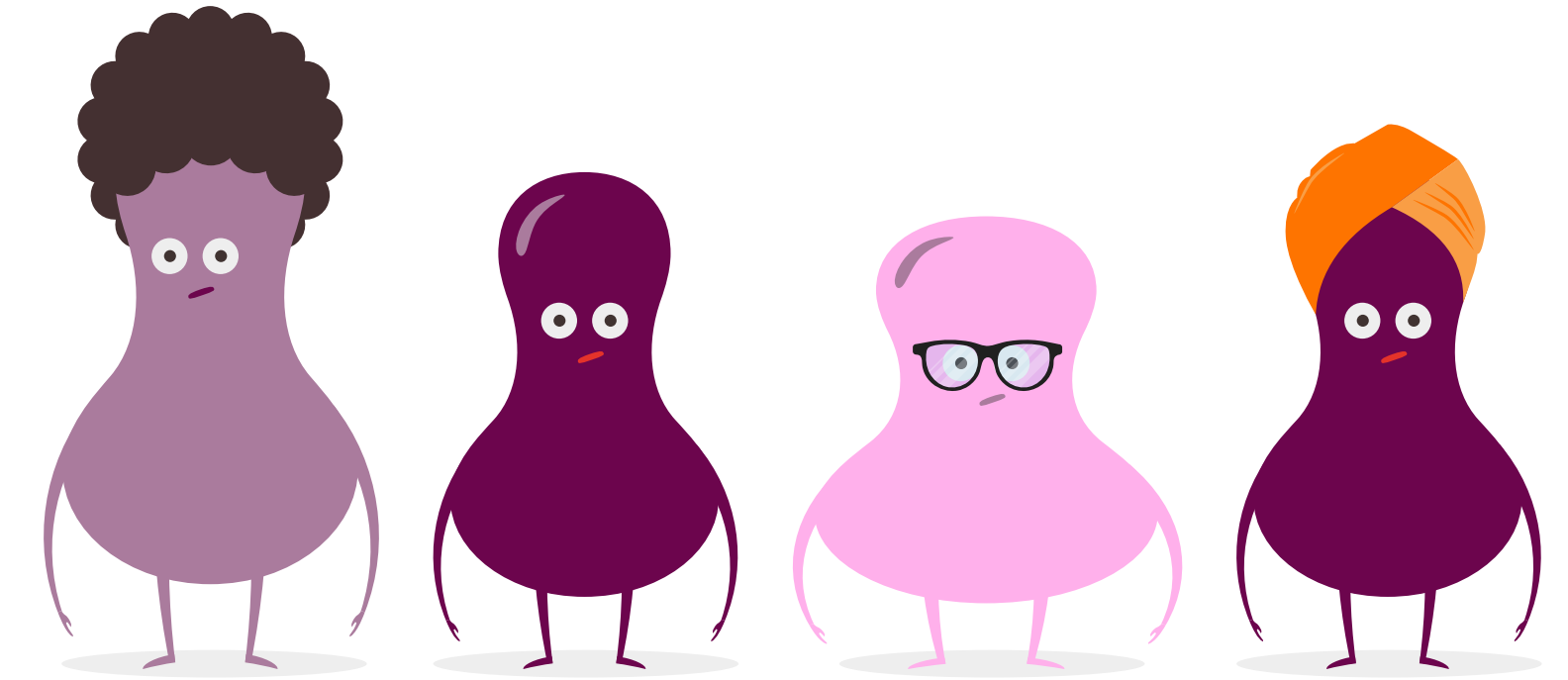
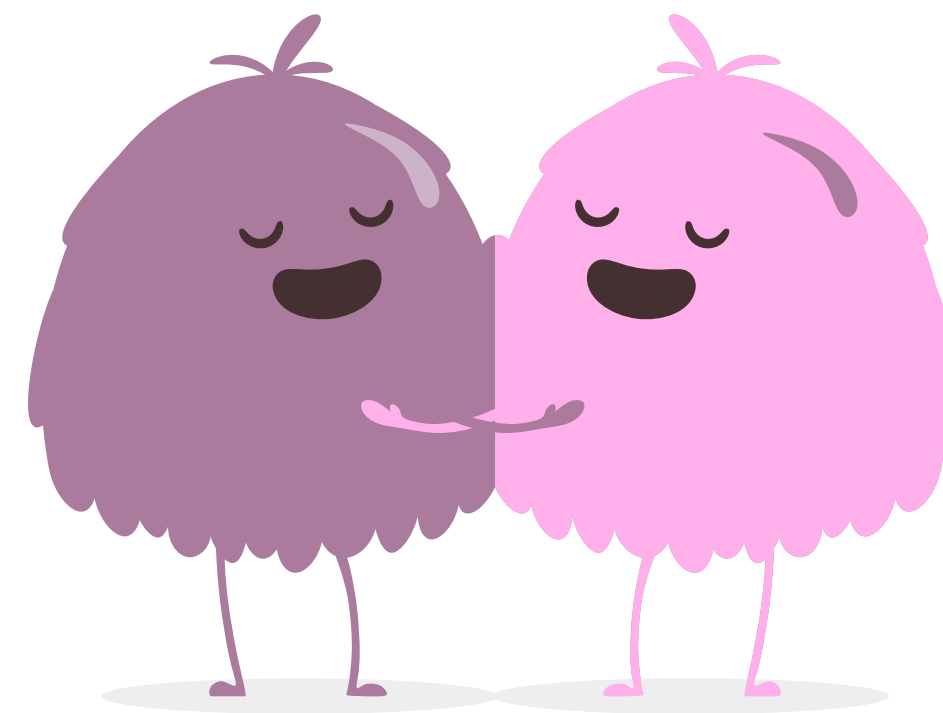
Hvordan kan jeg forstå mine egne fordomme?

Vi vil alle gerne tro, at vi er retfærdige og fornuftige i vores dagligdag. Vi mener, at vi træffer beslutninger ud fra rationelle overvejelser. Alligevel er vi alle påvirkede af miljøet omkring os, både det sociale, familiære og institutionelle.

Vores ubevidste bias er holdninger, der er ubevidste, men som påvirker, hvad vi tænker om andre. Der er fem former for fordomme, som forekommer ofte.

Tilhørsforhold

- Hvor vi er tiltrukket af andre, som ligner os. Disse ligheder kan omfatte baggrund, interesser og udseende.
- For eksempel kan du i forbindelse med en ansættelse helt automatisk gå ud fra, at nogen som har gået på et bestemt universitet, vil passe godt ind i teamet.
- For at modvirke dette skal du stoppe op og spørge dig selv om, hvorfor du er tiltrukket af bestemte personer på arbejdspladsen.



Udseende

- Forskelsbehandling af personer på grund af deres fysiske attributter, som kan være hårfarve, vægt, højde og ens opfattelse af skønhed.
- Undersøgelser tyder på, at konventionelt fysisk attraktive personer, ifølge eurocentriske/vestlige synspunkter, er mere tilbøjelige til at blive interviewet til job og ansat, avancere hurtigt i karrieren og få en højere løn end konventionelt uattraktive personer.
- En struktureret rekrutteringsproces, der evaluerer kandidater før eventuelle personlige samtaler (eller videosamtaler) hjælper med at undgå fordomme på baggrund af udseendet.

Hvordan kan jeg forstå mine egne fordomme?

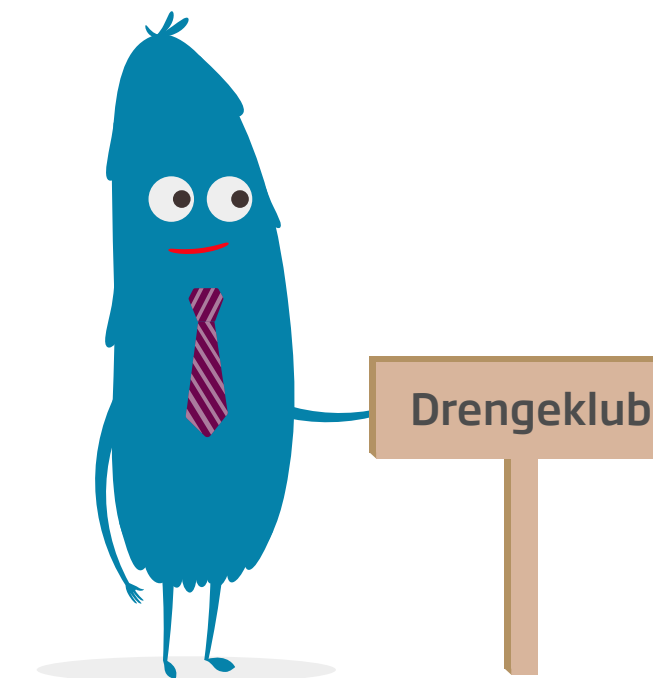
Bekræftelse

- Tendensen til at indhente og fortolke ny information på en måde, der bekræfter dine egne synspunkter og afviser eller ignorerer information, der modsiger dit synspunkt. Det påvirker vores evne til at tænke objektivt og kan føre til dårlige beslutninger.
- For at undgå det skal man bruge data, når man træffer beslutninger. I ansættelsesfasen vil brug af standardiserede kompetencebaserede spørgsmål give alle en fair chance.



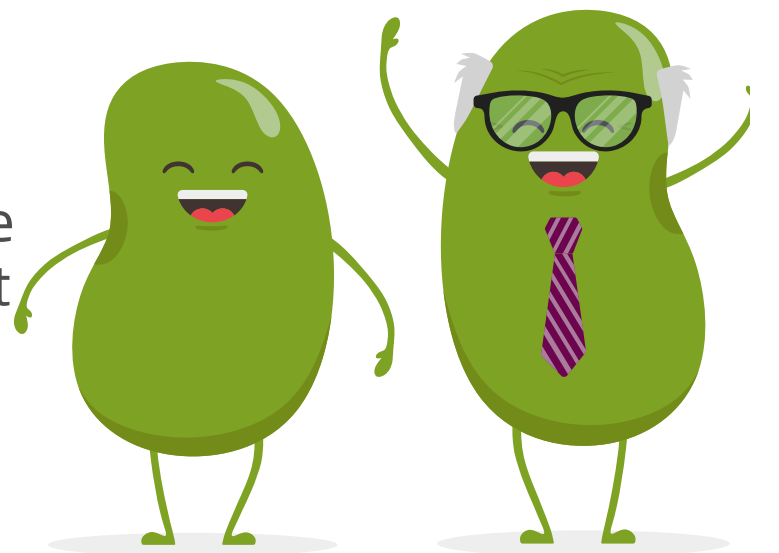
Køn

- Hvor ét køn foretrækkes frem for et andet. Der er oftest tale om den forskelsbehandling mænd modtager på arbejdspladsen.
- En måde at undgå dette på er gennem kønsneutrale ansættelsespraksisser, hvor der implementeres anonymiserede evalueringsteknikker såsom færdighedstests og arbejdsprøver.



Alder

- Når man behandler nogen dårligere på grund af deres alder, uanset om de er unge eller gamle.
- For at modvirke aldersbias skal du belønne dine medarbejdere baseret på præstationer i stedet for ansættelsesforholdets varighed, skrive jobbeskrivelser uden potentielt diskriminerende sprog såsom "ungt team" og fremme en omvendt mentorordning, hvor yngre medarbejdere bliver parret med ældre medarbejdere.



Hvor kan jeg finde flere oplysninger?

Hjælp til læring om ubevidst bias

- Hvis du gerne vil have mere at vide om ubevidst bias, findes der mere læring derude. Tal med din lokale lærings- og udviklingsansvarlige/den HR-ansvarlige.

- Der findes en masse oplysninger om diversitet, retfærdighed og inklusion både eksternt og internt.
- Internt kan du læse mere om vores **DEI-strategi**.
- Vi har et stort udvalg af relevante lærings- og udviklingsmaterialer, som du kan tilgå **her**.
- Alternativt kan du tale med en kollega fra HR om, hvordan man på bedste vis kan fremme diversitet, retfærdighed og inklusion hos DS Smith.

Tak

