



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Inspirationskatalog: Internationalisering af medarbejderstaben

Indsatsområde 5 i den strategiske handleplan for ligestilling og diversitet på Aalborg Universitet 2017-2021

Nielsen, Helene Pristed; Faber, Stine Thidemann

Publication date:
2018

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):
Nielsen, H. P., & Faber, S. T., (2018). *Inspirationskatalog: Internationalisering af medarbejderstaben: Indsatsområde 5 i den strategiske handleplan for ligestilling og diversitet på Aalborg Universitet 2017-2021*, 10 s.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Inspirationskatalog

Internationalisering af medarbejderstaben

Indsatsområde 5 i den strategiske handleplan for ligestilling og diversitet på Aalborg Universitet 2017-2021

Udvalget for Ligestilling og Diversitet (ULD)

Inspirationskataloget er udarbejdet af

Helene Pristed Nielsen & Stine Thidemann Faber

Baggrund for kataloget

Som led i implementeringen af AAU's nye strategiske handleplan for ligestilling og diversitet 2017-2021¹ er dette inspirationskatalog blevet udarbejdet for at hjælpe til med at sikre, at handleplanens forskellige indsatsområder implementeres på tværs af fakulteter og institutter. Inspirationskataloget dækker indsatsområde 5: *Internationalisering af medarbejderstaben* i den overordnede strategi. I handleplanen er der i tilknytning til netop dette indsatsområde formuleret følgende overordnede målsætninger:

- At AAU skal sikre en internationalisering af medarbejderstaben, idet vi skal være en konkurrencedygtig, attraktiv og inkluderende arbejdsplads for både udefrakommende medarbejdere og for danske medarbejdere.
- At AAU skal være blandt de danske universiteter med størst internationalt samarbejde både i form af udenlandsophold og international mobilitet.

Internationalisering tager i handleplanen udgangspunkt i en todelt tilgang, således at fokus både er på hvordan AAU skaber et attraktivt og inkluderende arbejdsmiljø og en god omgangstone i forhold til de kolleger, der rejser hertil fra udlandet, samtidig med at der holdes fokus på, hvordan AAU skaber de bedst mulige rammer og betingelser for de medarbejdere, der som en del af deres arbejdsliv ønsker at rejse til udlandet i kortere eller længere perioder.

Internationalisering af medarbejderstaben på AAU er en del af den nuværende strategi *Viden for Verden*. Igennem årene har AAU allerede implementeret en del foranstaltninger på internationaliseringsområdet; ikke mindst med den nylige etablering af en specialiseret enhed i form af *International Staff Unit (ISU)* (<https://www.isu.aau.dk>), men arbejdet på området kan med fordel styrkes yderligere og/eller udbredes til andre dele af organisationen, ligesom der klart er basis for at etablere et tættere samarbejde mellem ISU og andre relevante udvalg og organer, ikke mindst mellem ULD og ISU.

Samtidig gælder, at AAU, ligesom mange andre universiteter, med fordel kan arbejde mere fokuseret og mere systematisk med diversitet og internationalisering. I rapporten *Let's Do Diversity* fra Amsterdam Universitet (2016) peges der på, at universiteterne kan profitere heraf på mange planer. De formulerer det på følgende måde: *"Diversity presents an opportunity to enrich the University community. Diverse and inclusive environments where a diversity of perspectives is valued breed academic excellence. The University will profit from diversity in ideas to advance scientific thinking and reflections on human cultures and material worlds"* (Diversity Commission, UvA, 2016: 1).

Det er imidlertid ikke altid helt enkelt hverken for universiteterne eller for andre større organisationer at arbejde med diversitet og internationalisering; ét er at have et strategisk

fokus som formuleres i handleplaner; noget andet er at omsætte dette til handlinger og tiltag i praksis. Det er af bl.a. Dedoussis (2007) blevet fremhævet, at særligt universiteterne halter bagefter, når det kommer til at udvikle retningslinjer og politikker på området. Andre (eksempelvis Iverson 2012) har i relation til diversitetsindsatser på universiteterne peget på, at det i arbejdet er vigtigt at være opmærksom på formuleringer og sprogbrug relateret til handleplaner og tilhørende initiativer og aktiviteter, fx i form af formulerede ønsker om at ville integrere ”dem” i ”vores” organisation. Det er i stedet, påpeger Iverson, vigtigt at tænke diversitetsindsatserne på universiteterne som en kollektiv indsats, der tilgodeser alle og ikke blot ”de andre”.

Forslag til handlinger og tiltag på AAU: Internationalisering i et ligestillings- og diversitetsperspektiv

Nedenfor gennemgås otte overordnede temaer, med tilhørende *forslag til handlinger og tiltag*, som kan bruges til inspiration i fakulteternes og institutternes fremadrettet arbejde med indsatsområde 5. Forslagene tager i nogen grad afsæt i en rapportⁱⁱ, som ULD fik udarbejdet i 2017, og som bl.a. bygger på viden fra en rundspørge blandt medarbejderne foretaget i 2017. Desuden inkluderes viden fra andre relevante rapporter og ved at se nærmere på, hvordan en række andre universiteter har grebet arbejdet an.

1. Fremvis diversiteten!

Det kan være en vigtig indsats i sig selv at få synliggjort diversiteten blandt medarbejderne og samtidigt fremhæve de fordele, som diversitet og forskelligartethed giver, når det kommer til forskning, undervisning og internationalt samarbejde. Idéer til hvordan diversiteten på AAU kan fremvises, kunne eksempelvis være:

- ✓ Det anbefales at arbejdet med internationalisering og resultater dokumenteres og fremvises med henblik på at skabe en øget organisatorisk bevidsthed
- ✓ Sørg for at der er en klar kommunikation af værdier/holdninger til diversitet og forskellighed. Brug gerne dette til afsæt for en profilering af AAU. Til eksempel kan nævnes, at Stanford University profilerer sig på en bred, velkommunikeret diversitetsindsats og har gjort dette til en del af universitets overordnede brand (se <https://diversityandaccess.stanford.edu>). I en dansk kontekst har også CBS markeret sig bl.a. via afvikling af en årligt tilbagevendende *Diversity Day* for alle ansatte og studerende (se: <https://www.cbs.dk/presen/arrangementer/diversity-day-2018-0>).
- ✓ Opsøg og indgå i relevante netværk med henblik på at stimulere og udbygge arbejdet med diversitet og GEAR:DK (Gender Equality in Academia and Research in Denmark). Ambitionen med netværket, som hører under Danske Universiteter, er at styrke

arbejdet for ligestilling og diversitet på danske universiteter og forskningsinstitutioner. (Læs mere her: <http://www.aeu.dk/netv%C3%A6rk/gear>).

- ✓ Indstift en ligestillings- og diversitetspris, baseret på medarbejdernes indstilling af personer eller miljøer, der har gjort noget særligt for at være inkluderende og imødekommende. Dette har man fx gjort på Utrechts University (se: <https://www.uu.nl/en/organisation/diversity-at-utrecht-university-o/task-force/diversity-inclusion-award>). I Utrechts har de tillige afsat en pulje med midler til at igangsætte diversitetsinitiativer og –aktiviteter (se: <https://www.uu.nl/en/organisation/diversity-at-utrecht-university-o/stimulation-fund-diversity>)
- ✓ Der kan indsamles gode historier (*testimonials*) fra såvel indkommende som udrejsende AAU medarbejdere om erfaringer med udlandsophold/inkludering i AAU's medarbejderstab som en del af at signalere et aktivt arbejde med internationalisering og promovere AAU som en attraktiv arbejdsplads.
- ✓ I forhold til den pro-aktive del af AAU's pressedækning bør der arbejdes bevidst med at afspejle en divers sammensætning af såvel medarbejderstab som studerende, både på AAU's hjemmesider og øvrige materiale – et godt eksempel til efterlevelse findes i videoen 'studielivet på AAU': <https://www.aau.dk/uddannelser/>.
- ✓ Når der udbydes medietræningskurser, så sørg for også at invitere udenlandske medarbejdere med, så de også klædes på og opfordres til at præsentere AAU i medierne.
- ✓ Når der uddeles priser og hædersbevisninger, fx i forbindelse med udnævnelse af æresdoktorer, eller ved aftaler om keynotes til større konferencer mm, bør det understreges for dem der indstiller, at diversitet er ét af flere kriterier, der vurderes ved tildeling af akademiske udmærkelser/udpegninger.

2. Skift fokus fra rekruttering til inklusion

Tidligere studier (fx Maximova-Mentzoni et al. 2016) har peget på, at universiteterne, både i et HR- og et ledelsesperspektiv, er langt fremme, når det kommer til at have fokus på gode rekrutteringspraksisser, der sikrer, at de bedst kvalificerede ansøgere kommer i betragtning til videnskabelige stillinger, uanset baggrund. De peger dog samtidig på, at der kan være en tendens til, at den videre inkludering i organisationen, på arbejdspladsen og i forskningsmiljøerne halter bagefter. Udenlandske forskere kan have vanskeligt ved at finde oplysninger, der er relevante for karriereudvikling eller er nødvendige for projektf finansiering, hvis de ikke deltager i uformelle netværk hvor sådanne oplysninger deles. Ikke at have de rigtige kontakter kan afholde dem fra at høre om muligheder, begivenheder eller forskningsfinansiering. Denne udfordring med adgang til netværk og information er ikke unik for internationale medarbejdere, men denne gruppe kan være

særligt sårbare over for uformelle eksklusionsmekanismer. Idéer til at imødekomme dette kunne være:

- ✓ Arbejd med at skabe netværk for udenlandske medarbejdere. Dette kan bl.a. ske i regi af ISU, men det er også vigtigt at udenlandske medarbejdere ikke blot bevæger sig i egne afsondrede netværk. Derfor bør lokalt baserede netværk fx på institutniveau også arbejde med at inkludere internationale medarbejdere.
- ✓ Arbejd med at udvikle og systematisere arbejdet med at byde nye internationale medarbejdere velkomne. Dette kan bl.a. ske vha. en særskilt velkomstprocedure for medarbejdere med udenlandsk baggrundⁱⁱⁱ, ekstra fokus på opfølgning via MUS omkring trivsel for internationale medarbejdere, mentorordninger o. lign. (uddybes senere).
- ✓ Lav løbende evalueringer på om AAU er tilstrækkeligt inkluderende ifht. rekruttering og fastholdelse af internationale medarbejdere. Hvis internationale medarbejdere rejser, spørg om årsagen.
- ✓ Identificer udviklingsmuligheder og se nærmere på, hvor og hvordan processen kan forbedres. Undersøg om der er procedurer, der er uhensigtsmæssige for målsætningen om diversitet og internationalisering.
- ✓ Anvend søgekomiteer i forbindelse med rekruttering. Disse søgekomiteer kan både anvendes til stillingsopslag, men fx også ved udpegning af kandidater til råd, udvalg og hædersbevisninger. Deres opgave er at identificere mulige kandidater med forskellige baggrunde og opfordre disse til at søge stillingen, overveje udvalgsposten og lign.
- ✓ Udpeg en talsperson for ligestilling og mangfoldighed i hver eneste rekrutteringssammenhæng. Én person bør eksplicit tildeles konkret ansvar for at diversitets- og ligestillingshensyn er medtaget hver gang en gruppe kandidater til en stilling eller udvalgspost overvejes.
- ✓ Efter beslutning om ansættelse af internationale medarbejdere bør der tages højde for dette ved velkomsten til instituttet. Bl.a. kan institutleder udvikle velkomstprocedurer der tager konkret fat på de mangler ISU identificerer i deres rapport fra 2018, herunder manglende information om ansættelsesprocedurer, arbejdsopgavernes indhold, generel information om AAU, herunder PBL undervisningsformen. Som ISU rapporten understreger, mangler der generelt en mere struktureret tilgang til on-boarding af udenlandske medarbejdere.

3. Implementér diversitetsledelse på alle niveauer i organisationen

Diversitetsledelse (på engelsk *Diversity management*) er et veletableret begreb i forskningslitteraturen. I en dansk kontekst har bl.a. Dansk Institut for Menneskerettigheder arbejdet indgående med diversitet i organisationer; bl.a. ved at introducere *Mangfoldighedshjulet* (Nour og Olsen 2008)(se også Nour et al. 2006). I regi af AAU kan der arbejdes med diversitetsledelse på følgende vis:

- ✓ Arbejd med at udvikle ledelsens opmærksomhed på diversitetsspørgsmål. Dette kan bl.a. ske ved at efterspørge fx 2-årige interne evalueringer af hvordan det går med at tiltrække og fastholde internationale medarbejdere enten på institut- eller fakultetsniveau.
- ✓ Arbejd med at udvikle diversitetskompetencer på ledelsesniveau. Dette kan eksempelvis gøres ved at skabe et *diversitetsforum*, hvor lederne på tværs af AAU kan dele viden og erfaringer, og dermed arbejde henimod at få en fælles forståelse for og større bevidsthed omkring diversitet og branding.
- ✓ På norske universiteter er det i dag et krav, at ledere skal have viden om og erfaring med ligestilling og diversitet.^{iv} Man kunne overveje at indføre samme krav på AAU, og/eller tilbyde efteruddannelse af ledere med henblik på at opnå sådanne kompetencer.
- ✓ Ledere bør tilbydes et kursus om ubevist bias (*implicit bias*).
- ✓ Ledelsen bør også tilse, at nye internationale medarbejdere informeres kort om principperne i den danske arbejdsmarkedsmodel og det faktum, at lønninger forhandles via tillidsrepræsentanter.

4. Skærp fokus på ubevidst bias, udtalte kulturelle normer og forventninger

Det fremgår både af forskningslitteraturen samt af den medarbejderrundspørge, der blev lavet i 2017, at AAU – som større organisationer er flest – ofte er præget af ubevidst bias og udtalte kulturelle normer og forventninger. Derfor ligger der en særlig opgave i at sætte ord på disse udtalte forventninger bl.a. når nye internationale medarbejdere hyres, hvilket også understreges af ISU rapporten fra 2018. Konkret bør man informere om en række punkter ved ansættelse af internationale medarbejdere:

- ✓ Information om overordnede forventninger og roller, fx i forhold til undervisningssituationer, og hvordan danske studerende formodentlig ofte vil forvente en forholdsvist uformel omgangstone. Desuden bør alle internationale medarbejdere med undervisningsforpligtelse indføres i brugen af karakterskalaen, grundprincipper i hvordan curricula bygges op, mm. Denne undervisning foregår selvfølgelig via AAU Kompetencecenter, men det er et ledelsesansvar at nye internationale medarbejdere informeres om og tilbydes sådanne kurser.
- ✓ Rekrutteringsansvarlige bør tilbydes et kursus om ubevist bias (*implicit bias*).
- ✓ Internationale medarbejdere bør opfordres til at påtage sig tillidsposter og hverv i organisationen med henblik på at øge diversiteten og udvide normalbegrebet. Som et led i dette er det en ledelsesopgave at forklare omstændighederne omkring medarbejdervalgte organer, og opfordre til dels at stemme og til at stille op.

- ✓ For at ledelsen på de enkelte niveauer skal kunne imødekomme ubevidst bias, samt udtalte kulturelle normer og forventninger bør der udarbejdes checklister til ledere på alle niveauer i forhold til ovenstående punkter.

5. Sæt fokus på sprogpolitikker og styrk den interkulturelle kommunikation

Af den aktuelle sprogpolitik på AAU fremgår det at ”Aalborg Universitets medarbejdere og studerende har frihed til at benytte dansk og engelsk som ligeværdige arbejdssprog”.⁹ Ikke desto mindre kan det erfares i rapporten fra 2017, at dette princip ikke altid efterleves i praksis.

- ✓ Udbred kendskabet til sprogpolitikken, fx i forbindelse med nyansættelser – dette gælder også nyansættelser af ledere, der skal efterkomme sprogpolitikken i kommunikationen internt i organisationen
- ✓ Udbred kendskabet til mulighederne for at modtage undervisning i dansk som fremmedsprog for udlændinge tilknyttet AAU ved Center for Lingvistik <http://www.cfl.hum.aau.dk/>
- ✓ Overvej om der skal tilbydes særlig undervisning i dansk kun for medarbejdere. Jf. ISU's rapport, finder en del internationale medarbejdere ubehag ved at skulle undervises i dansk sammen med deres til tider egne studerende, og nogle rapporterer endda problemer med at noteres for fravær pga. konferenceaktivitet (ISU 2018: 19, 22).
- ✓ Udbred kendskabet til mulighederne for at modtage undervisning for at forbedre universitetets forskeres og underviseres evne til at undervise på engelsk og andre relevante fremmedsprog ved AAU Language and Communication Services (LACS) <https://www.cgs.aau.dk/lacs>

6. Supportordninger for internationale medarbejdere

Såvel litteraturen som medarbejderrundspørgen fra 2017 peger på mentorordninger som en oplagt mulighed for at skabe en mere inkluderende arbejdsplads. Særligt i forhold til udenlandske kolleger kan mentorordninger have en positiv effekt ifht. at få sat ord på udtalte kulturelle normer på arbejdspladsen. Der arbejdes allerede med særlig information til udenlandske kolleger i regi af ISU, men flere deltagere i 2017 undersøgelsen efterspørger også mere lokalt placerede mentorer på de enkelte institutter.

- ✓ Indfør lokale mentorordninger for nye udenlandske kolleger fx de første 2 år af ansættelsen.
- ✓ Mentorer bør kompenseres med et antal timer, og kan evt. tilbydes en kort workshop om inklusion og mangfoldighed på arbejdspladser og/eller udstyres med

samme liste som foreslås udarbejdet til ledelsen under punkt 4 ovenfor.

- ✓ Udbyg ægtefællenetværket for internationale medarbejdere. Flere deltagere i undersøgelsen fra 2017 efterspurgte et ægtefællenetværk for AAU's internationale medarbejdere. Dette er pt under opbygning, under navnet AAU+1 <https://www.isu.aau.dk/AAU1/> og dets fortsatte udbygning bør prioriteres.

7. Hav klare procedurer for håndtering og registrering af diskriminering/chikane

Aktuelt finder man i AAU Håndbogen følgende vejledning til håndtering af 'uacceptabel adfærd': "Alle medarbejdere forventes også at tage et medansvar for, at der gribes ind i tilfælde, hvor man bliver bekendt med disse fænomener. Det er påskønnelsesværdigt og altid i orden at henvende sig til sine tillidsvalgte, sin leder eller HR-afdelingen, hvis man oplever eller er vidne til oplevelser af denne karakter. I den forbindelse forventes det, at man efter nærmere aftale og med respekt for fortrolighedshensyn deltager i de processer, som måtte være fornødne for at afdække og løse problemet – tag hånd om kolleger som mistrives".^{vi} Denne vejledning er hverken særligt konkret, ej heller synes den at rumme mulighed for at være anonym.

- ✓ Etabler en intern klageprocedure for håndtering af konkrete klager om diskrimination eller chikane.
- ✓ Opret en funktion, der har til opgave at modtage og håndtere henvendelser om diskrimination, mobning mm., og overvej muligheden for at kunne henvende sig anonymt. Til eksempel har CBS en Equal Opportunities Officer's (EOO), der har som "opgave at hjælpe CBS med at nå ambitionen om at være mangfoldig og inkluderende ved at fungere som organisatorisk vagthund og rådgiver". EOO refererer til rektor (se: <https://www.cbs.dk/cbs/organisation/council-diversity-and-inclusion>).
- ✓ Ifht. de løbende APV vurderinger kunne der medtages konkrete spørgsmål om kendskab til diskrimination, mobning, problemer med inkludering af internationale medarbejdere (og andre medarbejdergrupper).
- ✓ Lige såvel som der pt monitoreres på om både mænd og kvinder søger opslåede stillinger på AAU, kunne man også indføre et simpelt diversitetsmål i form af optælling af antal ansøgere med hhv. dansk/ikke-dansk statsborgerskab til opslåede stillinger. Der kunne evt. monitoreres særskilt på dette tilpasset de enkelte fakulteter, med henblik på at øge andelen af udenlandske ansøgere på de områder hvor de i dag udgør et meget lille mindretal.
- ✓ Opsøg og indgå i relevante internationale netværk i forhold til vidensdeling, eksempelvis *The European Network for Ombudsmen in Higher Education* (ENOHE) (<http://www.enohe.net>).

8. Rådgivning og støtte i forbindelse med udlandsophold for AAU's medarbejdere (særligt VIP)

International mobilitet er i stigende grad et kvalifikationskrav i akademiske stillinger, men længerevarende udlandsophold kan udgøre en stor udfordring særligt for de yngre medarbejdergrupper, hvor forventninger om udlandsophold ofte falder sammen med perioden, hvor man stifter familie eller har små børn. Hvis kravene om udenlandsophold tolkes rigtigt og er meget uflexible, kan dette gøre det svært for unge forskere med familie (især yngre kvindelige forskere) at få det hele til at gå op, med både familiehensyn og økonomi. I forhold til den udadgående mobilitet og internationalisering af medarbejderstaben præsenteres en række konkrete muligheder her:

- ✓ Forskningsophold i udlandet bør indgå i karriereplanlægning fx i forbindelse med MUS, tilpasset den enkelte medarbejders behov og ønsker.
- ✓ International Staff Unit, AAU påtænker jf. deres hjemmeside at yde rådgivning og støtte i forbindelse med udlandsophold for AAU's videnskabelige medarbejdere. Pt. er dette under udbygning. Det anbefales at ISU og ULD arbejder tæt sammen, så det sikres, at ISU's arbejde udvikles og udbygges så det tager højde for ligestillings- og diversitetsproblematikker.
- ✓ Der kan oprettes en internationaliseringsfond, hvorfra der kan søges om støtte til udenlandsophold, evt. særligt for medarbejdere, der har medrejsende familiemedlemmer og/eller børn.
- ✓ Man kan undersøge mulighederne for at skabe et decideret 'dual career'-program eller 'spouse career' netværk eller lignende støtteordninger på tværs af AAU. Dette anvendes især på amerikanske universiteter, hvor der kan ydes rådgivning og assistance i forhold til eventuelle jobmuligheder for forskeres partnere.
- ✓ Informationer om skatteregler i forbindelse med udlandsophold og dobbelt husførelse bør gøres tilgængelige for AAU medarbejdere enten via HR og/eller ISU's hjemmeside
- ✓ I et ligestillings- og diversitetsperspektiv er det meget vigtigt at etablere muligheder for fleksible udlandsophold for Ph.D.'er så det tillades, at det ikke kun er ét langt, men også flere kortere ophold, der tæller i forbindelse med kravet om udlandsophold. Denne model, som i dag bl.a. er implementeret på det humanistiske fakultet, kan udbredes både til de øvrige Ph.D. skoler, men evt. også til andre sammenhænge, hvor der er krav eller forventning om et udlandsophold som et led i ansættelsen.

Referencer

Dedoussis, Evangellos-Vagelis (2007). Issues of Diversity in Academia: Through the Eyes of 'Third-Country' Faculty, *Higher Education*, Vol. 54, No. 1, pp. 135-156

Diversity Commission, Amsterdam University (2016). *Let's Do Diversity*, report from diversity commission: <http://commissiedd.nl/wp-content/uploads/2016/10/2.-DC-Report-Summary.pdf>

ISU Report (2018). *The International Staff Members Experience at Aalborg University*, intern ikke offentliggjort AAU rapport, international staff unit, www.isu.aau.dk

Iverson, Susan V. (2012), Constructing Outsiders: The Discursive Framing of Access in University Diversity Policies, *The Review of Higher Education*, Vol. 35, No. 2, pp. 149-1

KIF (2016). *Arbeidsgruppens rapport. Handling for mangfold. Anbefalte tiltak til fremme av mangfold blant akademiske ansatte i forskning og høyere utdanning*, Komité for kjønnsbalanse og mangfold i forskning (Kif-komiteen), http://kifinfo.no/sites/default/files/arbeidsgruppens_rapport_anbefalte_tiltak.pdf

Maximova-Mentzoni, Tatiana et al. (2016): "Å være utlending er ingen fordel" - Karriereløp og barrierer for innvandrere i norsk akademia. Rapport, Arbeidsforskningsinstituttet, Høgskolen i Oslo og Akershus: <http://www.hioa.no/Senter-for-velferds-og-arbeidslivsforskning/Publikasjone/AA-vaere-utlending-er-ingen-fordel>

Nour, Susanne; Lassen-Vernal, Martin; Pedersen, Signe Hinz & Lundgren, Buffy (2006). *Inspirationskatalog om mangfoldighed i arbejdslivet*. Institut for Menneskerettigheder, København: <https://menneskeret.dk/udgivelser/inspirationskataloget>

Nour, Susanne & Birgitte Kofod Olsen (red.) (2008). *Mangfoldighedshjulet – redskaber til mangfoldighedsledelse*. Institut for Menneskerettigheder, København: https://menneskeret.dk/sites/menneskeret.dk/files/media/dokumenter/emner/mangfoldighed/mangfoldighedshjulet_revideret_april2010_hb.pdf

ⁱ Se den fulde strategi her: <https://www.haandbog.aau.dk/Strategisk-handleplan-for-ligestilling-og-diversitet-paa-aau-godkendt-05032018.pdf>

ⁱⁱ For den fulde rapport, se her: https://www.inside.aau.dk/digitalAssets/358/358093_rapport_ligestilling-og-diversitet_uld_final_250917.pdf

ⁱⁱⁱ Dette er ifølge vore oplysninger allerede praksis på fx Institut for Kultur og Globale Studier.

^{iv} Ledere skal på norske universiteter have ligestillings- og diversitetskompetencer, se: <http://kifinfo.no/nb/2018/09/ansetter-flere-ledere-med-likestillingskompetanse>

^v Læs mere om sprogpolitikker i AAU håndbogen: <https://www.haandbog.aau.dk/dokument/?contentId=346154>

^{vi} Læs mere om krænkelser i AAU håndbogen: <https://www.haandbog.aau.dk/dokument/?contentId=338863>