

PLADS TIL OS ALLE

- Guide til tillidsvalgte om at skabe inkluderende kultur på arbejdspladsen



Plads til os alle

– guide til tillidsvalgte om at skabe inkluderende kultur på arbejdspladsen

Tekst af Susanne Fast Jensen, inspireret af input fra tillidsvalgte i sommeren 2010, redigeret af Anette Wolthers

Layout:

andresen design

Udgiver:

FIU-ligestilling:

Fagbevægelsens Interne Uddannelses Ligestillingspartnerskab:
Dansk Metal, Dansk El-forbund, HK og 3F

FIU-ligestilling

Dansk Metal

Nyropsgade 38

1780 København V

Tlf. 3363 2386

Guiden kan bestilles hos:

pih@danskmetal.dk

Pjecen kan også downloades fra: www.loli.dk

ISBN 978-87-993873-2-8

Udgivet oktober 2010

Tryk: 3F

(...) Plads for hver tanke, der levende gror,
det er vor stærke tone i det store verdenskor.
Plads for os alle, plads for alle, der vil
Danmark for folket

Oscar Hansen 1934: Danmark for folket

Forord

Denne guide er udarbejdet til DIG, der er tillidsvalgt på arbejdspladsen.

I sommeren 2010 gav 21 tillidsvalgte input til den.

Baggrunden er, at den tillidsvalgte har fået en vigtig opgave i at inkludere mange slags mennesker, såvel i virksomhedens kultur som i det faglige arbejde.

Det vil sige, at den tillidsvalgte har brug for at få støtte til at løse denne opgave i form af tankestof, redskaber og nye perspektiver i arbejdet.

Inputtet fra de 21 tillidsvalgte er nu blevet bearbejdet af FIU-ligestilling til en guide – en håndbog - som DU kan slå op i, når du står over for et problem eller et udsagn, som er en barriere for inklusion af dine kolleger på arbejdspladsen.

Guiden består af en Indledning og 8 spørgsmål, som tillidsvalgte ofte møder på arbejdspladsen og i de faglige diskussioner. I forsøg på at besvare spørgsmålene inddrager vi såvel essensen af gode erfaringer som henvisninger til yderligere læsning om emnet.

Susanne Fast Jensen
FIU-ligestilling
oktober 2010

Indhold

	Side
Indledning	6
1. Spørgsmål: Hvordan kan jeg observere kulturen på min arbejdsplads?	10
2. Spørgsmål: Hvilke værdier gennemsyrrer min arbejdsplads?	16
3. Spørgsmål: Hvad kan JEG (lige præcis JEG) gøre for, at kvinder kan få ligelig andel i arbejdspladsens ledelse og løn?	18
4. Spørgsmål: Hvordan er kulturen i de lande, mine kolleger kommer fra?	22
5. Spørgsmål: Hvordan skal jeg lære mine kolleger den danske kultur?	26
6. Spørgsmål: Hvorfor skal jeg arbejde på at skabe en inkluderende kultur på min arbejdsplads? Her er jo ingen, der bliver diskrimineret!	30
7. Spørgsmål: Er det overhovedet muligt at skabe ligestilling på min arbejdsplads, i Danmark og i verden?	32
8. Spørgsmål: Har religion nogen betydning for kulturen på arbejdspladsen? Det er jo noget, der hører privatlivet til!	34

Indledning

Denne guide henvender sig til dig, der er tillidsvalgt på arbejdspladsen. Du får her nogle redskaber til udvikling af en arbejdspladskultur, der kan rumme den store mangfoldighed af mennesker, vi er på det danske arbejdsmarked i dag. En mangfoldighed, som vi kan forudse, bliver større i fremtiden. Her sættes fokus på udvikling af arbejdspladskulturer, der matcher denne nye virkelighed - ikke på regler og love.

Vi bruger begrebet **"kultur"** på flere måder i denne guide:

- "klima og vaner", der skabes på en arbejdsplads – kaldes også virksomhedskultur. Denne virksomhedskultur danner en ramme, en "moderkultur", for alle medarbejdere og ledere, der arbejder på virksomheden – og den kan også mærkes af samarbejdspartnere, brugere, medlemmer og kunder.
- "kultur" om det, vi som enkeltpersoner eller grupper af personer kan bringe med os ind på arbejdspladsen, betinget af vores livshistorier, erfaringer og de måder, vi oplever verden på.

Vi bruger begrebet **"inklusion"** på den måde, at man som medarbejder skal føle sig velkommen – at man bliver **"set og anerkendt" som den, man er**. Men virksomhedskulturen skal også tilbyde den enkelte noget mere – nemlig også en **udvidelse af ens perspektiver** på sig selv, kulturen og verden i et fællesskab med kollegerne.

Hvad betyder det?

F.eks. kan en virksomhed, når den gengiver billeder af medarbejdere på hjemmesiden eller i brochuremateriale, sikre sig, at begge køn og mennesker i forskellige arbejdsfunktioner bliver repræsenteret. Eller hvis man har flere medarbejdere med andre modersmål end dansk, kan man sørge for nødvendig skiltning på deres modersmål. Herved får medarbejderne bekræftet deres identitet. Det får dem til at føle sig velkomne og "set og anerkendt". Man kan også sørge for, at der er arbejdsbeklædning og redskaber, der passer til begge køn osv.

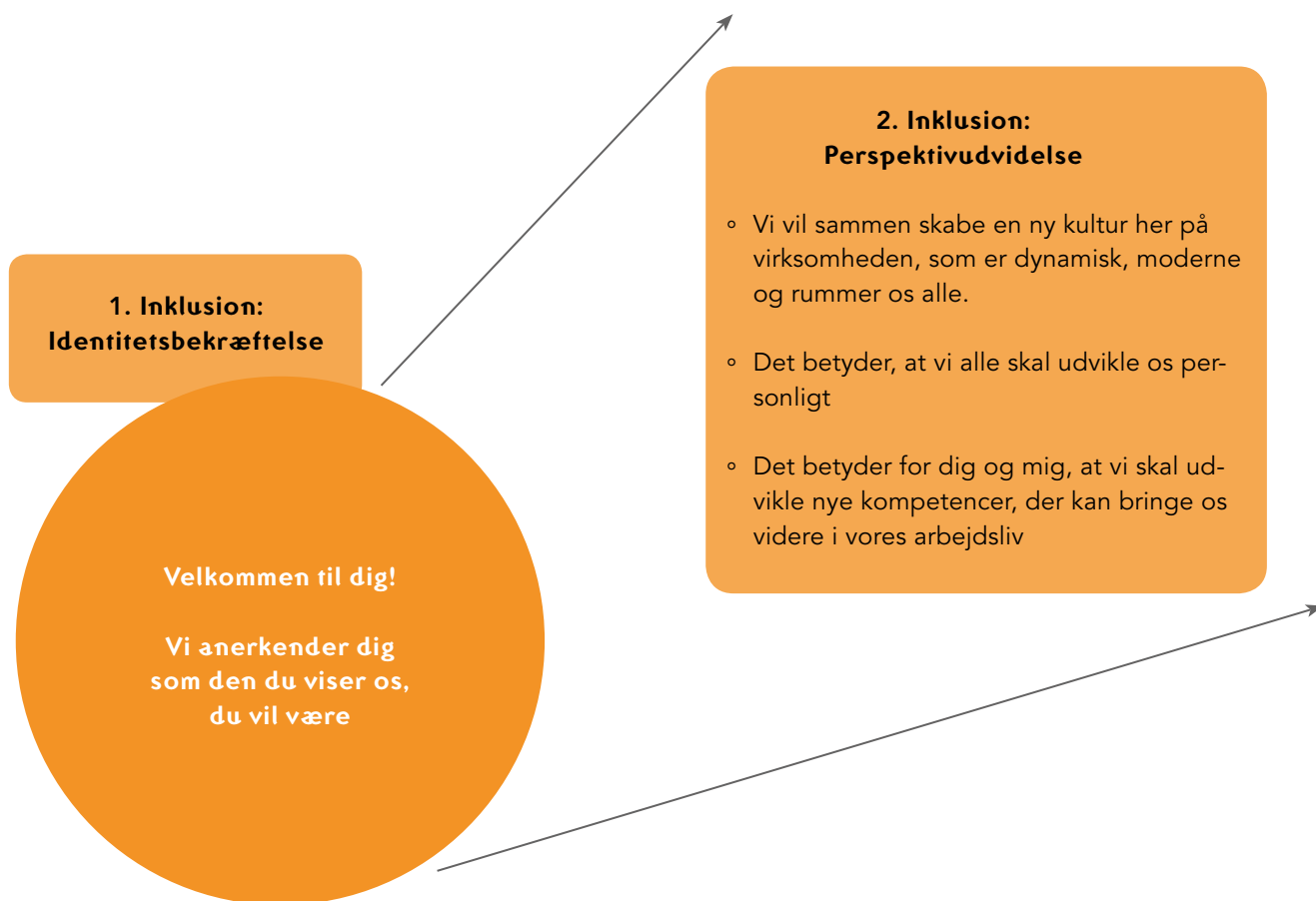
Skal man stoppe her?

Nej, alle medarbejdere **skal arbejde sammen om at få en udvidelse af såvel deres personlige som fælles perspektiv**. Det betyder, at de skal skabe noget sammen – en ny virksomhedskultur - og også skabe noget for sig selv i form af nye kompetencer. F.eks. skal de medarbejdere, der ikke kan tale dansk, jo lære dansk, hvis det er virksomhedens sprog. Ellers kan de jo ikke kommunikere, blive inkluderet og være aktører i den fælles udvidelse af perspektiverne.

Vi har altså at gøre med inklusion i to trin.

Se figur 1:

Figur 1: To trin i inklusionen på en arbejdsplads



Udarbejdet af Anette Wolthers med inspiration fra Ann-Margritt Hauges begreber i "Den felles kulturelle skolen", Universitetsforlaget Oslo 2004

Hensigten er at give dig indsigt i kulturfænomener til at kunne forstå og afkode de konflikter, der har udgangspunkt i kulturforskelle. Ligeledes håber vi, at DU lader dig inspirere til at arbejde med at udvikle kulturen på arbejdspladsen, så den bliver mere inkluderende.

Som tillidsvalgt er du – som ordet siger - den person, der repræsenterer tillid mellem medarbejderne indbyrdes og mellem ledelse og medarbejdere. Det er derfor oplagt, at du er langt fremme i skoene, når det gælder udviklingen af nye arbejdspladskulturer. Vi kan nemlig ikke fortsætte i samme skure på vore arbejdspladser, da en række forhold har ændret sig med globaliseringen, medlemskab af EU og dermed arbejdskraftens frie bevægelighed.

Inklusion er lov- og aftalemæssigt defineret af FN og EU, den danske lovgivning og fagbevægelsens ligestillingspolitik. Dette betyder, at også din virksomhed må udvikle en række politikker herom.

I dagligdagen kan udgangspunktet for dit arbejde som tillidsvalgt være, at du har kolleger, der ikke taler dansk eller taler et ufuldstændigt dansk. Dine kolleger har måske en religion med sig, som du ikke deler, og nogle kolleger er vokset op med andre (livs)historier, normer, værdier og end dem, du selv kender og går ind for. Det kan også være nogen fra en anden aldersgruppe end din egen, nogen med et andet køn end dit, nogen med en anden seksualitet osv.

Disse forskelle kan give anledning til misforståelser, dårlig trivsel, ringe samarbejde.

Vi kan gøre det anderledes!

Gennem at skabe en stærk og inkluderende virksomhedskultur kan vi få kæmpestore ressourcer gjort fri hos medarbejdere og ledelse. Mange forskellige mennesker på en arbejdsplads kan få arbejdspladsen til at få en stærk kultur med mange forskellige kompetencer.

Konkurrencedygtige og moderne arbejdspladser tager socialt ansvar. Det betyder, at ledelsen og du som tillidsvalgt har ansvaret for at inkludere begge køn, etniske minoriteter, handicappede, homoseksuelle og alle aldersgrupper i det fælles liv på arbejdspladsen. Det kan være, at arbejdspladskulturen og den måde, I plejer at gøre tingene på, virker ekskluderende, selv om det ikke er noget, I bevidst ønsker.

Arbejdspladser har ifølge ligestillingsloven pligt til arbejde for kvinders ligestilling, dvs. ligeløn, lige adgang til jobfunktioner og uddannelse samt lige repræsentation i ledelsen. Det er ofte kulturen, der ubevidst giver mænd positiv særbehandling. Hvis du kan afkode kulturbarriererne, har du også mulighed for skabe en ny kultur, hvor mænd og kvinder ligeværdigt kan arbejde sammen til gavn for trivsel og effektivitet.

Vi taler altså ikke om finkulturens eller massekulturens kunstneriske frembringelser, men andre former for kultur.

Hvad er så kultur? Hvad er arbejdspladskultur? Kultur defineres og beskrives på mange måder, og der er ikke enighed om, hvad man skal forstå ved begrebet. De mest udbredte definitioner er enige om at definere kultur i retning af:

- En fælles livsform og et fælles verdensbillede, forstået således at mennesker med fælles kultur oplever deres verden og omverden på omtrent samme måde
- Mennesker inden for en given kultur ønsker at opnå nogenlunde de samme ting
- Mennesker inden for en given kultur har en nogenlunde ens mening om hvordan tingene er og bør være
- Kulturen fastholdes eller udvikles af medlemmerne i den pågældende kultur. De har ikke bare en kultur – de udlever den og bygger videre på den gennem de måder, de definerer sig selv og hinanden på i deres kommunikation med hinanden. De "har og gør" en kultur

Det er dette kulturbegreb, der bruges i denne pjece.

Ofte henvises der også til forskellige landes eller nationers forskellige kulturer – eller kulturen i forskellige religioner og trosretninger, når man snakker om kultur. Dette kulturaspekt kan også være relevant for dig som tillidsvalgt, da der på din arbejdsplads kan være medarbejdere fra mange forskellige nationer eller med forskellig etniske baggrunde. Selv om man f.eks. er vokset op i samme land, behøver man ikke at dele samme kultur, da kulturer kan være forskellige inden for en nation. Der er oplagt forskel på kulturen (forstået som livs-

form og verdensbillede) hos Dronning Margrethe og en prostitueret i Skelbækgade. Der er også kulturer, der går på tværs af landegrænser – f.eks. kulturer, som forskellige nørder bygger op om deres interesser eller erhverv. Det kan vi jo alle sætte os ind i.

Og der er også forskel i kultur på forskellige arbejdspladser. Her er livsform og verdensbilleder præget af traditioner, historier, udfordringer, økonomi osv. som vigtige dele af en virksomheds identitet. Der kan være stor forskel på kulturen i en daginstitution og i en skurvogn!

Skal man trives, skal man kunne forstå kulturen og være en del af den. Man skal også kunne være aktiv ved udviklingen af den. Dette stiller krav til os alle sammen:

- Hvordan skal rammerne om virksomhedskulturen være og udvikles, så en virksomhed kan inkludere mennesker af mange slags i en ny "moderkultur", der byder alle velkommen?
- Hvordan skal vi som mennesker forstå verden af i dag, så vi kan få viden, vise åbenhed og generøsitet, så vi kan arbejde sammen uden store konflikter?
- Hvordan kan vi på en globaliseret klode finde nye strategier for inklusion, der indebærer anerkende tilgange til os alle sammen, der kan sikre os en stadig dialog og kommunikation? Ikke sådan, at vi skal udviske forskelle eller uenigheder, men det, der må bære projektet er, **Plads til os alle!**

Det er denne "kunst" som denne guide forsøger at give handlingsanvisninger på.

Spørgsmål **1**

Hvordan kan jeg observere kulturen på min arbejdsplads?

Gode råd og fif:

Kulturen på en arbejdsplads er ikke lige til at få øje på, når man har vænnet sig til den – måske gennem mange år. Sådan er det også for den tillidsvalgte, som er en del af arbejdspladsen og måske gennem mange år har været med til at tage beslutninger gennem samarbejdssystemet om politikker, indretning af arbejdspladsen, regler og de måder, som møderne bliver afholdt på.

Fordi du som tillidsvalgt og medarbejder er en del af arbejdspladsen, er du blevet "blind" for en del af det, man plejer at kalde virksomhedskultur. Du er begyndt at opfatte alting som "naturligt" på din virksomhed. Du har mistet det skarpsyn og den undren, du havde, da du første gang trådte ind på virksomhedens grund. Tænk, hvis DU kunne komme udefra og se på det hele med friske øjne – lige som du gjorde i sin tid!

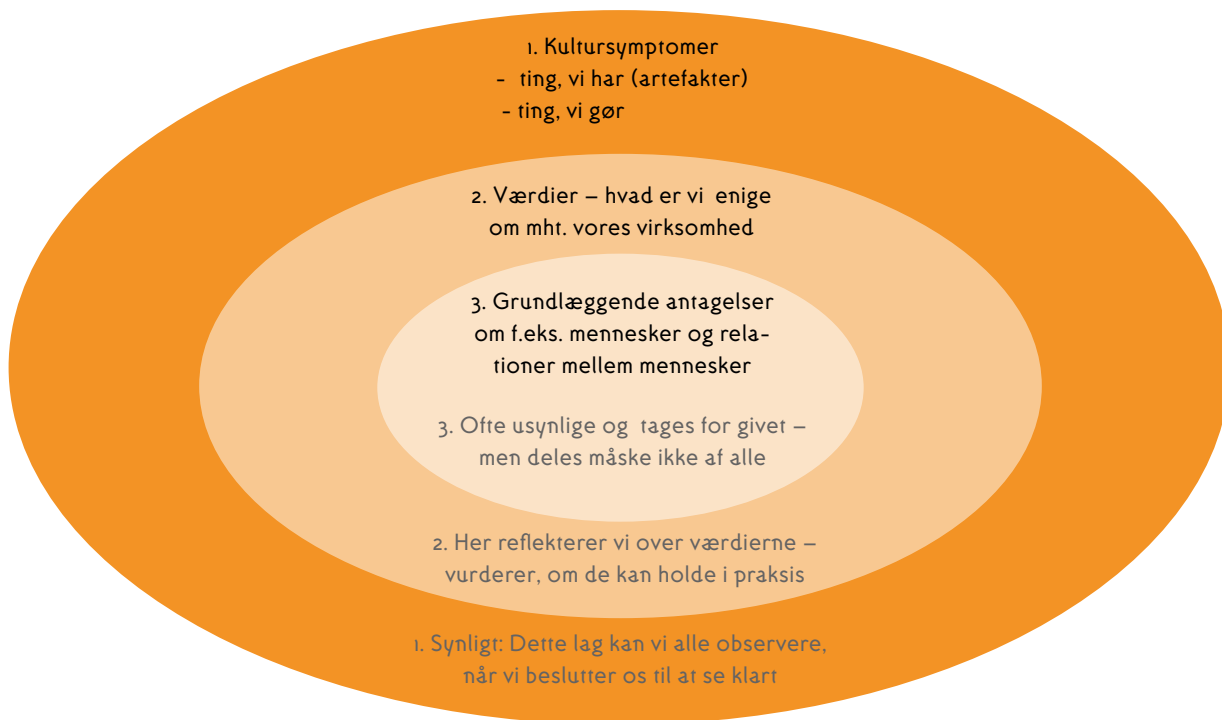
Du kan selv friske dine øjne op, så du kan se det hele på ny, når du er blevet klar over din "blind-

hed" og udvikler et ønske om at undre dig, observere og reflektere over, hvad der sker omkring dig. Du er måske på en arbejdsplads, hvor du ikke helt er tilfreds med jeres måde at inkludere alle medarbejdere på, og måske har grupper af dine kolleger udviklet "underkulturer" og deltager ikke i det store fællesskab? Så hvad er der sket og hvad er situationen for din virksomhed, dine kolleger, ledelsen – og dig selv - i form af vaner, tanker, omgivelser og handlinger?

Når du har set det hele på ny – har observeret – så kan du begynde at analysere og måske komme med forslag til, hvordan arbejdspladskulturen kan udvikles, så den kan omfavne – inkludere - alle.

Som start kan vi få inspiration fra Edgar H. Scheins beskrivelse af lagene i en virksomheds kultur. (Se mere om Schein i slutningen af dette afsnit). Se figur 2:

Figur 2: Forskellige kulturniveauer i en virksomhed



Udarbejdet af Anette Wolthers med inspiration fra Edgar H. Scheins teori om virksomhedskultur

Det her kan du gøre:

Du kan starte med det yderste lag i cirklen, lag 1. Dette lag er synligt. Dette lag kan vi alle observere, når vi beslutter os til at se klart. Dette lag kalder vi:

- **Kultursymptomer:**
- **ting, vi har (artefakter)**
- **ting, vi gør**

Nu skal du til med friske øjne at:

- *observere*
- *analysere*
- *komme med ideer til inklusion*

Gå rundt - lige som en observatør, der er på besøg hos en ukendt stamme - og hav din notesblok, blyant og evt. dit fotoapparat med. Formålet med din "ekspedition" er i første omgang at notere vigtige karakteristika ved din virksomheds synlige kulturtræk. Dvs. de **ting**, der er i virksomheden og hvilken betydning, vi tillægger dem, og de **handlinger**, vi udfører. Måske kan du gennem din analyse se bestemte mønstre, der er et særkende for din virksomhed. Måske kan du på baggrund af analysen få ideer til, hvad man også kunne gøre med henblik på inklusion.

Tag nu fat på f.eks. følgende:

Logoet for virksomheden:

- **observation:** Hvordan ser det nøjagtigt ud?
- **analyse:** Hvilke signaler udsender det? Siger det noget om køn, og hvad det vil fortælle om verden om sig selv?
- **inklusion:** Er logoet noget, I som medarbejdere er stolte af og kan identificere jer med – eller udelukker det nogen?

Påklædning:

- **observation:** Hvordan går vi klædt på arbejdspladsen? Er der et regelsæt for vores arbejdsplæklædning? Følger vi regelsættet? Er der arbejdsbeklædning til begge køn – og kan kønnene vælge frit eller skal de vælge inden for deres køns arbejdsbeklædning? Eller er der uni-sex-arbejdsbeklædning i alle størrelser?
- **analyse:** Hvilke signaler udsender vi med vores arbejdsbeklædning og reglerne herom? Er der tænkt på forskellige køn og eventuelle ønsker fra etniske eller religiøse minoriteter i regelsættet? Har folks personlige tolkninger overhalet regelsættet?
- **inklusion:** Har vi brug for at ændre regelsættet, så alle går ens klædt – eller er der muligheder for at tilpasse arbejdstøjet efter individuelle ønsker?

Bygningerne:

- **observation:** Hvordan ser bygningen/bygningerne ud udefra?
- **analyse:** Hvilke signaler sender bygningen til mennesker, der står udenfor og vil ind – eller til forbipasserende?

- **inklusion:** Er der noget, der bør gøres – evt. så vore kunder og vi som medarbejdere får mere lyst til at gå indenfor?

Indretning:

- **observation:** Hvordan ser der ud indvendigt i virksomheden? Er der meget lys? Farver? Nye smarte møbler, ældre patinerede møbler? Beskriv indretningen. Er der kunst på væggene og hvilken slags? Har kunsten et køn - en race - en seksualitet? Hvad hænger der af billeder i de offentlige rum og de enkelte kontorer? Er der storrums-kontorer – eller enkeltpersonskontorer? Er der steder, hvor medarbejderne kan mødes – enten som led i arbejdsgangene, i pauserne eller til formelle møder? Hvordan ser der ud på toiletterne og i omklædningsrummene? Er de opdelt for kvinder og mænd? Er der handicaptoiletter? Er der adskilte toiletter for ledere og medarbejdere?
- **analyse:** Signaleres der åbenhed eller lukkethed i indretningen – og kan alle føle sig velkomne af indretning og kunst? Er der rent og pænt?
- **inklusion:** Kan man nedsætte et kunst- og/eller et indretningsudvalg, der til kommissorium får at arbejde med inklusion af kunder, forretningsforbindelser, medarbejdere og ledelse? Det kan jo være, at indretningen bare er blevet som den nu er, uden at nogen bevidst har ønsket det gennem virksomhedens udvikling. Kan man lave en kampagne med henblik på, at arbejdspladsen er ryddelig og ren?

Markedsføring:

- **observation:** Hvordan ser brochurer og materialer ud? Hvordan ser virksomhedens hjemmeside ud? Hvis der afbilledes mennesker, er de af begge køn

og forskellige etniciteter? Hvordan er sproget og dets beskrivelse af mennesker?

- **analyse:** Beskriv hvilke signaler materialet sender om køn, minoriteter, alder, handicappede, seksuel orientering? Er mangfoldighed en normal tilgang eller holdes der fast i en én-dimensionel menneskeopfattelse?
- **inklusion:** Sæt en diskussion i gang om det billede, som markedsføring af virksomheden giver til omverdenen og medarbejderne – og drøft om det ikke kunne være i virksomhedens interesse at fremstille virksomheden mere mangfoldigt med appel til flere mennesker? Det kunne gøres ved f.eks. at afbillede begge køn, mennesker med forskelligt udseende og i forskellige arbejdsituationer.

Traditioner:

- **observation:** Har I særlige traditioner – tilbagevendende begivenheder som fejres på særlige måder? Begivenheder kan være religiøse højtider, jubilæer, fødselsdage, sommerfester osv.
- **analyse:** Hvilke signaler sender markeringen af disse traditioner til medarbejderne – og hvad lægger de op til af normer om, hvad der har betydning på arbejdspladsen? Hvad skal medarbejderne gøre for at leve op til "normen"? Er der medarbejdere, der melder fra ved markeringer – og hvis der er, hvordan kan det være?
- **inklusion:** Her er det vigtigt at stille sig spørgsmålet om, hvad der samler, og hvad der splitter mennesker i de forskellige festligholdelser på en arbejdsplads. Skal man vise, at man kender til og måske markerer alle religiøse højtider for alle trosretninger? Eller skal man adskille sfærerne skarpt og give udtryk for, at arbejdspladsen er et verdsligt sted, hvor man ikke vil have religiøse symboler

eller fejring. Kan man udvide traditionernes formål, så de inkluderer flere osv.

Historier:

- **observation:** Er der særlige historier, som fortælles igen og igen om virksomhedens fortid? Hvad er indholdet i historierne? Fremstiller de personer som helte og heltinder – eller som fiaskoer? Optræder begge køn i historierne?
- **analyse:** Hvilke signaler sender historierne? Bliver de brugt som eksempler til efterfølgelse – eller hvordan man ikke skal gøre? Hvad er menneskeopfattelsen i historierne?
- **inklusion:** Kan vi skabe nogle nye historier, der handler om os, der arbejder på virksomheden nu? Historier, der bringer nuværende helte og heltinder frem i lyset?

Sprog/kommunikation:

- **observation:** Hvordan er omgangstonen? Formel uformel? Er der nogle særlige talemåder, ord-sprog, som anvendes i jeres organisation? Hvordan opleves kommunikationen mellem ledelse og medarbejdere – og medarbejderne imellem? Bruges der humor – og er nogle personer eller grupper genstand for denne? Kan alle tale og læse de gængse sprog i virksomheden – f.eks. dansk eller engelsk? Er der skilte på flere sprog, der svarer til flere ansattes modersmål?
- **analyse:** Opstår der misforståelser i kommunikationen – måske fordi nogle ikke forstår sproget, humoren, de tilsigtede budskaber osv.? Skaber kommunikationen lighed eller ulighed? Er der nogle, der bliver særligt udsat eller diskriminerede pga. sprogbrug og kommunikationen i virksomheden?

- **inklusion:** Kan vi drøfte kommunikation og sprog i virksomheden på et SU-møde, så vi bliver bevidste om, hvordan vi definerer hinanden via sproget - og opfordre alle til anerkendende og respekterende sprogbrug og kommunikation?

Hvem mødes vi med:

- **observation:** Hvem sætter sig sammen i kantinen? Er der faste pladser? Sidder kvinderne og mændene hver for sig? Sidder ledelsen i et særligt lokale eller ved særlige borde? Sidder etniske minoriteter sammen? Taler de ét eller flere fremmedsprog indbyrdes? Er der kolleger med dansk baggrund blandt dem? Hvem indgår i rygergruppen – er der flere grupper – og hvem består de af?
- **analyse:** Hvis vi har faste mønstre i, hvem vi mødes med på virksomheden, er det så hensigtsmæssigt og muligt at bryde dem? Skal alle kunne snakke med alle – eller er det OK, at man søger tryghed i en gruppe, man føler sig mest knyttet til, hvad enten det er ledergruppen eller en gruppe etniske minoritetskvinder? Er vore kontaktmønstre en barriere for eller en mulighed for at skabe en fælles virksomhedskultur?
- **inklusion:** Du kan jo som tillidsvalgt bevæge dig frit, så du kan jo starte med at ændre dine egne vaner, hvis du opdager, at du omgås de samme mennesker hele tiden. Du kan sørge for at sætte dig ved forskellige grupper i kantinen, hvis I har sådanne opdelinger og du kan invitere og gi' plads til forskellige kolleger, når det nu passer ind i situationerne. Du kan også lave rotationskampagner engang imellem – eller "mød en ny kollega", hvor man bevidst bytter om på pladserne. Du kan sørge for, at alle bliver synlige med fotos og navn på arbejdspladsen og måske med angivelse af in-

teresser – det kan gøre det lettere for dine kolleger at kontakte hinanden og finde anledninger til nye typer samtaler. Når du indkalder til møder, kan du lave bordplaner, sørge for aktiviteter under mødet, hvor dine kolleger blive blandet på kryds og tværs, når de skal diskutere og tage stilling.

Mangfoldighed:

- **observation:** Er det en arbejdsplads med overvægt af det ene køn? Beskriv kønsfordelingen og opgaver, der knytter sig til kønnene. Hvordan er fordelingen af etniske minoriteter/majoriteter, og er der arbejdsdelinger, der foretager en etnisk opdeling på virksomheden?
- **analyse:** Hvad betyder kønsfordelingen og fordelingen af etniske majoriteter og minoriteter på virksomheden for sammenholdet blandt kollegerne? Er der tendens til, at ét af kønnene danner underkulturer – og er det også noget, de etniske minoriteter gør? Hvis der dannes underkulturer, er det så noget, som hovedkulturen har det fint med – eller er bekymret for?
- **inklusion:** For at kunne lave mangfoldighedskultur på arbejdspladsen – og for at kunne inkludere alle i den, kræver det, at der laves dialoger på kryds og tværs om hvad ligestilling skal betyde på din arbejdsplads? Hvad kræves der af os alle, for at vi kan tale og kommunikere med hinanden? Hvordan vil vi kommunikere med hinanden – sådan i forbifarten og ved mere formelle møder? Hvad kan vi gøre med vore omgivelser, så vi alle føler os godt tilpas i dem? Hvilke traditioner vil vi fastholde og hvilke vil vi smide ud? Skal vi have nye traditioner, som mere passer til vores tid? osv.

Når du har lavet dine observationer, lavet dine analyser og tænkt over, hvilke tiltag til inklusion, du kunne gøre, så prøv at se på det hele i et helikopterperspektiv. Kig på det "oppefra" og vurdér om der her hos jer er en kultur, hvor det opleves normalt eller unormalt, at kvinder er ledere, minoriteter er ledere, at homoseksualitet er OK, og at unge er fremtiden.

Hvis ikke det er tilfældet, så overvej, hvilke forandringer der skal til for at opbygge en anden kultur? Er dine inklusionsforslag stærke nok? Hvis du vil være med til at skabe en kultur, der inkluderer alle, også kvinder, minoriteter, homoseksuelle og unge, hvad skal der så til af processer på din virksomhed? Hvilke handlemuligheder har DU for at sætte den kulturforandring i gang? Hvem skal du dele dine observationer, analyser og inklusionsforslag med? Samarbejdsorganet? Personalemøderne? Julefrokosten? Kommunikationsafdelingen? Ledelsen? Andet du kan gøre?

HER KAN JEG FINDE MERE VIDEN OM EMNET

Edgar H. Schein (1928 -), amerikansk pensioneret professor, er den mest kendte teoretiker inden for feltet analyse og udvikling af virksomhedskultur. Han har bl.a. udviklet en tre-trins model for, hvordan man kan analysere kulturen i virksomheder (se også figur 2). Her er det synlige og øverste niveau i modellen det, man umiddelbart kan observere – bl.a. **ting og adfærdsformer**. Næste niveau er **virksomhedens værdier** og det nederste niveau er **grundlæggende antagelser** – f.eks. om mennesker – om man stoler på mennesker eller ej. Han har bl.a. udgivet: "Organisationskultur og ledelse – et dynamisk perspektiv", Valmuen 1986. Mere opdaterede udlægninger af hans teori kan du finde på internettet og finde adskillige artikler og beskrivelse af steder, der har brugt hans teorier. Du kan også læse mere i: "Hvordan organisationer fungerer" af Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik, Hans Reitzel 2008.

Spørgsmål **2**

Hvilke værdier gennemsyrrer min arbejdsplads?

Gode råd og fif:

Vi bevæger os nu ind i lag 2 og lag 3 i cirklen i figur 2 – se under 1. spørgsmål:

- **2. Værdier – hvad er vi enige om mht. vores virksomhed?** – og refleksion: kan de holde i praksis?
- **3. Grundlæggende antagelser om f.eks. mennesker og relationer mellem mennesker** – ofte usynlige og disse tages for givet – men deles måske ikke af alle

Arbejdspladsen har måske **et officielt sæt værdier**, som virksomheden har besluttet sig for skal gælde for alt arbejde, alle produkter og den adfærd, som alle udøver i forbindelse hermed. Tænk over hvad der ligger bag de definerede værdier og hvilke konsekvenser det bør have for den rummelighed, der er på arbejdspladsen med hensyn til køn og etnisk baggrund. Dette repræsenteres af lag 2: Værdier – hvad er vi enige om mht. vores virksomhed?

Udover de officielt definerede værdier er imidlertid også nogle værdier, der ikke er nedfældet, men

som er nogle forståelser der er fælles for ("alle") ansatte. Her er vi nu i den inderste cirkel i figur 2: "3. Grundlæggende antagelser om f.eks. mennesker og relationer mellem mennesker". Her kan man f.eks. have som grundlæggende værdi, at alle mennesker fundamentalt gør deres bedste, at man selvfølgelig skal møde til tiden, at man skal møde til aftalt tid osv. Disse værdier kaldes også nogle gange **kulturelle koder**. Det er en almindelig erfaring, at det kan være svært at knække disse kulturelle koder, når man har et andet køn end det gængse på arbejdspladsen eller tilhører en etnisk eller anden minoritet – eller blot kommer udefra. Disse koder er underforståede – og bliver derfor sjældent omtalt. Men hvis man ikke forstår dem, kan man som leder eller medarbejder risikere at blive udelukket af fællesskabet. For at kunne få alle til at knække koderne til de uskrevne regler, så skal DU sørge for, at de bliver omtalt og diskuteret, så alle kan få kendskab til dem og forholde sig til dem.

Du kan afkode disse værdier (**lag 2: Hvad er vi enige om i vores virksomhed?**) ved at bruge samme metoder, som blev præsenteret i forrige afsnit:

- **observation**
- **analyse**
- **inklusion**

Er der særlige regler, eller regelsæt, som skal overholdes? Beskriv reglerne objektivt. Overvej herefter: Hvem er disse regler en fordel for? Hvem inkluderer de, hvem ekskluderer de?

Er der normer, som er særlige værdifulde i din virksomhed? Er der noget, der er særlig meget status i?

Når dette er beskrevet så overvej, om der er en gruppe, det er særlig let for, at opnå status. Hvilke arbejdsfunktioner og uddannelsesbaggrund er bedst for at opnå status? Hvilket køn giver mest status? Hvilke nationaliteter giver mest status? Er der bestemte holdninger og synspunkter, som har mere betydning end andre? Hvilke? Giv eksempler. Har disse et køn? Eller en nationalitet?

Grundlæggende antagelser (lag 3: ofte usynlige og tages for givet, "kulturelle koder").

Kender du til eksempler på medarbejdere, der rent faktisk gør noget andet, end det man har aftalt og forventet? Hvad kan ligge til grund for denne handling? Er der et uformelt hierarki eller en hakkeorden i din organisation – altså nogle som bestemmer mere end andre uden, at de er udpeget som formelle ledere for resten af gruppen? Oplever I, at der er dårlig stemning ved møderne, at kollegerne ikke trækker de virkelige problemer frem, men mødes i deres underkulturer og snakker om dem i stedet – uden at de bringes op i hovedkulturen? Opstår der misforståelser, fordi kommunikationen ikke fungerer?

Hvilken type humor er almindeligt accepteret? Hvilken type humor kan ikke accepteres? Hvem inkluderer/ekskluderer humoren?

Eksempel: Hvis humor, der latterliggør homoseksuelle er almindeligt acceptabelt og jævnlige forekommende, kan det opleves som, at arbejdspladsen har en grundlæggende antagelse om at homoseksualitet er unormalt, ikke tilhører normen, og at homoseksuelle derfor ikke vil opleve sig inkluderet på arbejdspladsen.

HER KAN JEG FINDE MERE VIDEN OM EMNET

Se oplysningerne under spørgsmål 1.

"Forvandling – værdsættende samtale i teori og praksis", redigeret af Charlotte Dalsgaard, Tine Meisner og Kaj Voetmann, Psykologisk Forlag 2002

Spørgsmål **3**

Hvad kan JEG (lige præcis JEG) gøre, for at kvinder kan få ligelig andel i arbejdspladsens ledelse og løn?

Gode råd og fif:

DU kan medvirke til at udvikle en strategi og en kultur, der giver mænd og kvinder en ligeligt repræsentation, såvel i de højest lønnede stillinger som i de lavest lønnede job. Du skal ikke se det som den enkelte kvindes eller den enkelte mands problem, men som virksomhedens problem. Du vil have en alliancepartner i den moderne professionelle virksomhed, der vil tage problemet på sig.

Men selv om vi bryster os af at have ligestilling i det danske samfund og i de nordiske lande som sådan, så har vi indrettet det i Danmark således, at alle led i samfundet giver **mænd ubevidst positiv særbehandling, når det gælder magt og penge**. Og alle led i samfundet der giver **kvinder ubevidst positiv særbehandling, når det gælder børneomsorg**. Det er et historisk fænomen, som der ikke er plads til at forklare her. Vi kan nøjes med at observere og konstatere og se det som vores opgave at ændre disse stereotype reflekser.

I Danmark er der få kvinder på ledelsesposter. Blandt EU's 27 medlemslande ligger Danmark tredjesidst, kun overhalet af Malta og Cypern. Eller Danmark ligger som nr. 69 ud af 134 lande mht. andel af kvindelige ledere iflg. en undersøgelse fra World Economic Forum i slutningen af 2009 – og dette på trods af, at det vises i samme undersøgelse, at danske kvinder har det højeste uddannelsesniveau.

Det er påvist gang på gang, at virksomheder, der har begge køn i ledelserne - og bestyrelserne - styrer mere sikkert uden om risici, oftere har sortet tal på bundlinien og har forøget virksomhedens kompetenceniveau, sammenlignet med virksomheder, der kun har mænd i ledelsen..

Her vil vi ikke gå dybere ind i grundene til den tilbagestående situation i Danmark på dette felt, men i stedet beskæftige os med vore **"refleks-**

svar” på denne udfordring. Disse reflekssvar fører jo ikke fremad mod den moderne virksomhed og er udtryk for mangel på visioner, dynamik og ligesetstænkning. Derfor kræver disse nogle kraftige modspørgsmål- og svar.

DU kan medvirke til at udfordre nogle forestillinger, som ofte bruges som forklaringer i Danmark til at fastholde kvinder i underordnede positioner. I det følgende vil vi tage nogle gængse argumenter, der bruges, når man ikke ønsker at arbejde professionelt med ligestilling i virksomheden:

- **“Kvinder søger ikke (lederstillinger)”.**

Ved vi om dette udsagn er korrekt? Måske - måske ikke. I hvert fald er det en meget udbredt forestilling, nærmest et mantra. Det kan udtales så ofte, at det bliver en selvopfyldende profeti i retning af ulige stilling. For hvilken kvinde vil vove at søge ind et sted, hvor man er fuldstændig overbevist om, at her søger kvinder ikke lederstillinger? Mange kvinder opgiver måske forsøget på forhånd, fordi de ikke orker også at skulle udfordre modvilje mod deres køn samtidig med at skulle have ansvar og skabe resultater i et så fjendtligt miljø.

DU skal i stedet se det som virksomhedens opgave at skabe så attraktive forhold omkring jobbene, at både mænd og kvinder føler sig fristet til at søge. Det, der også kan friste kvinder til at søge, kan være sproget i stillingsopslaget, den måde der tales om kvinder og ligestilling på - eller det kan være aktivt at opfordre det underrepræsenterede køn til at søge. Også omdømmet af en virksomheds holdning til ligestilling, dens kultur og praksis betyder noget for begge køn i ansøgerfeltet.

Vi vil jo alle gerne søge ind i virksomheder, hvor vi føler os værdsatte og velkomne.

- **“Det er kvalifikationer der tæller - kvinder har ikke kvalifikationer.”**

Denne forestilling er ikke bare udbredt, men også et af de mest brugte argumenter mod kvotering af kvinder.

Ovennævnte forestilling bygger på at mænd som udgangspunkt *har* kvalifikationer. Hvem har afgjort det? Du kan jo allerede her punktere denne forestilling. Hvem definerer og tjekker kvalifikationerne, når fagforeningsformanden vælges, eller chefen er rekrutteret via sit netværk? Ingen.

Det er et faktum, at unge kvinder gennemsnitligt er bedre uddannede end unge mænd i Danmark. Det samme måtte man også erkende i Norge. Her konstaterede man, at uddannelsesniveausteg i virksomhedsbestyrelserne, da kvinder blev kvoteret ind. Det er ofte en underliggende antagelse, at hvis man ansætter en kvinde, er det udelukkende kønnet, hun kommer med, og ikke kvalifikationerne. I samme åndedrag er det en underliggende antagelse, at mænd har en række kvalifikationer og kønnet er ligegyldigt (bare det er en mand).

DU skal altså sørge for at virksomhedens ansættelsesprocedurer bliver objektivt beskrevet og bliver efterlevet. At hele ansættelsesapparatet får et eftersyn – f.eks. sørge for, at der både er kvinder og mænd i bedømmelsesudvalgene osv. At sørge for, at I rekrutterer de bedste, og ikke nødvendigvis “fordi nogen kender nogen”. Ved ansæt-

telsessamtaler skal du være opmærksom på den ubevidste alliance, der er hos os alle med mænds kompetencer og til at se kvinder som køn (og ikke som kompetente)

- **“Kvinder har i virkeligheden ikke lyst til at gøre karriere”.**

Der er en forestilling om, at alle kvinder helst vil være sammen med deres børn, bruge tid på indretning, udseende, tøj og sko og er bange for at tage ansvar og have magt.

Og der knytter sig en egen logik til dette forhold: På flere arbejdspladser har man ikke interesseret sig for kvinders karriere og vækst i arbejdslivet. De er blevet ansat i blindgydejobs uden advancementsmuligheder. Derfor er de blevet overladt til sig selv – til en underkultur – en subkultur i form af: “Her på arbejdspladsen vil vi gerne vil være gode ved kvinderne og lade dem have deres “natur” i fred – og give dem mulighed for at snakke om børn og familie. Kvinderne og disse emner er uden for “vores” rækkevidde”.

Barsel nævnes ofte som et stort problem for kvindernes karriere. Her skal DU se mulighederne hos kvinderne, så virksomheden ikke går glip af en masse potentiale. Der er også en del unge kvinder, der ikke interesserer sig for børn, barsel og omsorg – enten overhovedet ikke eller også i en god del af deres liv, før de får børn. Men vi ser ikke klart og er tilbøjelige til at tilbøjelige til at diskvalificere dem på forhånd til en mulig karriere – “de skal jo have børn, så vi har dem kun til låns. Derfor vil vi ikke satse på deres karriereudvikling”. Og der er mange ældre kvinder, hvor børnene er flyt-

tet hjemmefra, som heller ikke interesserer sig for at opdrage og give omsorg som det eneste kald i livet – men mere er fokuserede på deres interesse for fag og arbejde – og hvordan de kan udvikle sig her. Bare for at skære det ud i pap: Kvinder er ikke nødvendigvis optaget af modergerningen gennem hele deres arbejdsliv.

Det vil derfor give mening at lave forløb, uddannelser og træning, der fokuserer på talentspejdnin blandt kvinder for at udfordre forestillingen om at “de ikke vil”. Selv om netop denne type aktivitet i mange organisationer er uglest (af mændene), fordi den kun henvender sig til ét køn, nemlig kvinderne, så viser erfaringen, at det giver store resultater i form af flere kvinder i virksomhedernes ledelse. Vel at mærke, hvis virksomhedens politik og adfærd også udvikler sig på området og man faktisk inviterer kvinderne ind. Endelig ligger der jo et stort læringsprojekt i at få en lederpost stillet i udsigt, hvorfor man så har et mål for at lære at lede. Det vil være en professionel og strategisk satsning for virksomheden.

- **Vi taler ikke om det - altså er det ikke et problem.**

Det er en logik, der ofte bruges til at tie forslag om ligestilling ihjel. En sådan udtalelse kommer ofte fra ledere. Bagved ligger altså en forestilling om, at fordi man ikke taler om mænd, kvinder, ligeværd, minoriteter, så er der ikke noget problem. En logik der næppe ville bruges i andre sammenhænge. Eks. til sammenligning: Hvis man undlader at snakke om dårlig økonomi i en virksomhed, “er den altså ikke et problem”. Eller vi snakker aldrig om, at de fleste medarbejdere er ved at gå

på pension, altså er det ikke noget problem. DU må naturligvis være moderne og tage ansvar for udviklingen. Det gælder om at tage ansvar og ikke opbygge forsvar. Det er ledelsens og den tillidsvalgtes ansvar at lave en inkluderende personalepolitik - også selv om ingen taler om det som et problem.

HER KAN JEG FINDE MERE VIDEN OM EMNET

"Ligestilling og mangfoldighed – en guide til god praksis for arbejdsmarkedets parter", FIU-ligestilling og LO, december 2007.

Den umulige samtale af Jan Scheuer, Akademisk forlag 1998

"Køn i den Finansielle sektor" af Camilla Funck Ellehave og Dorte Marie Søndergaard, DPU, Århus Universitet 2006

"Høns i Hanegården- køn og ledelse" af Dorte Staunæs og Dorte Marie Søndergaard, DPU, Århus Universitet 2008

De to sidste publikationer kan også downloades fra www.dpu.dk - forskningsdatabasen

Spørgsmål **4**

Hvordan er kulturen i de lande, mine kolleger kommer fra?

Gode råd og fif:

Lidt forenklet kan du tænke: Hvis jeg kan komme til at kende til kulturen i de lande, hvor mine kolleger kommer fra, så kan jeg bedre forstå dem og udvikle en arbejdspladskultur her, der kan rumme os alle. Hvordan kan jeg let og enkelt få kendskab til kulturen i de øvrige lande?

Når du stiller dig dette spørgsmål, så må du også med det samme sige til dig selv, at dine kolleger ikke nødvendigvis er gesandter fra deres oprindelseslande – heller ikke, hvis de kommer fra Danmark! Nogle af dem har måske boet og arbejdet i flere lande. Andre, som i Danmark får benævnelsen "etnisk minoritet", har måske aldrig boet i deres "oprindelsesland", da de har boet i Danmark gennem flere generationer, men alligevel kategoriseres som etniske mindretal.

Når du spørger om nationale kulturer, så kan du komme til at lave stereotype konstruktioner af mennesker – og det er jo ikke det, du vil, vel?

Hvis du alligevel gerne vil undersøge i feltet om beskrivelse af nationale kulturer, så er det mest enkle er at se på den Hollandske professor Geert Hofstedes materiale, hvor han har undersøgt kulturen i en række lande.

Hofstede beskriver nogle kulturdimensioner (fem), som er karakteristiske for landes nationale kulturer og som kan belyse nationalkulturelt inspireret adfærd på arbejdspladsen. Her bringer vi fire af dimensionerne:

- **Magtdistance** - beskriver i hvilken grad et samfunds medlemmer finder det acceptabelt/rigtigt at have magten langt væk (politikere, virksomhedsledere osv.) eller have dem tæt på, så borge- ren/medarbejderen kan få kontakt med dem – ved møder og evt. personlige samtaler
- **Kollektivism/individualisme** beskriver hvordan den enkelte oplever sig selv som tænkende individuelt (bruger "jeg -form") eller kollektivt som en del af en gruppe (bruger "vi-form")
- **Maskulinitet/femininitet** - beskriver i hvilken grad et samfund ser forskelle og ligheder mellem mænd og kvinder. I feminine kulturer er solidaritet vigtig, de stærke hjælper de svage, omsorg er prioriteret, beskedenhed er en dyd. Maskuline kulturer prioriterer konkurrencebetonet, materiel succes, der er sympati for den stærke personlighed, der gør sig synlig gennem egne resultater
- **Struktureringsbehov.** Ifølge Hofstede er eksistens forbundet med usikkerhed og nogle kulturer gør meget ud af at mindske usikkerhed gennem regler, procedurer og ritualer. I andre kulturer er man indstillet på at tage "dagen som den kommer" og er indstillet på forandring og fornyelse.

Hans teori er, at disse dimensioner er værdisæt, der er til stede i alle kulturer. Han siger, at det han beskriver, er den fælles mentale eller kollektive programmering for medlemmerne af en nation – og derved mener han at kunne påvise forskelle og ligheder mellem nationale kulturer. Hans første

undersøgelse blev ikke foretaget på nationer, men hos IBM-afdelinger i de enkelte lande i perioden 1967 til 1973. Selv om IBM var ét og samme firma på verdensplan, fandt han en række kulturforskelle blandt medarbejderne i de forskellige afdelinger i de forskellige lande, forskelle, som han mente var nationalt betingede.

Du kan bruge hans beskrivelse, hvis du er irriteret eller undrer dig over adfærden hos nogle kolleger, der kommer fra et andet land. Hvis du f.eks. synes, at en medarbejder er rigtigt irriterende og illoyal ved aldrig at sige fra, kan du på Hofstedes hjemmeside se på magtdistance i det land, vedkommende er vokset op i. Kommer medarbejderen fra et land hvor det opleves rigtigt og "naturligt" at en chef totalt bestemmer, så er det jo ikke så mærkeligt. Du kan da tage en snak med kollegaen og informere om arbejdspladsdemokratiet i Danmark (eks. SU og SI) – og at det i mange firmaer anses for medarbejderens pligt at gøre opmærksom på uhensigtsmæssige ting eller blot sige sin mening.

Du kan ligeledes snakke med dine kolleger om, at relationen til f.eks. chefer kan opfattes meget forskelligt rundt om i verden. Det er altid godt at udveksle erfaringer og synspunkter. Det vil fremme forståelsen, kunne danne grundlag for en dialog om forskellige måder at have "koder" på, som vi tidligere har omtalt. Ved at bringe disse ubevidste og usynlige værdier frem i lyset og gøre dem til genstand for bevidst behandling, kan det måske være med til at forebygge eller dæmpe konflikter.

Alle skal lære i en sådan proces, at der er mange måder at forholde sig til Hofstedes dimensioner på. Men pas på!! Det er ikke sikkert, at det er her tampen brænder. Det, at en kollega ikke siger fra, kan jo også ligge i dennes personlighed og erfaringer – så der er INGEN FACILISTE til hurtige forklaringer. Du må lave dine undersøgelser ad mange veje for ikke at komme ind i nogle fejlagtige blindspor.

Der er nemlig mindst én alvorlig faldgrube: Vi kan ikke bruge Hofstedes teori til en generel forklaring

af kulturforskelle. Vi er ikke bare repræsentationer af vores nationale kulturer som en slags nationalrobotter. Og dette kultursyn kan kun forklare en lille procentsats af vore kulturforskelle. De værdisæt, som vi hver især har med os, er dannet gennem mange kilder, knyttet til vores personlige livshistorie. Derfor skal vi passe meget på kultur- og kønsstereotypiseringer. Vi er også individer!

Hvordan vil DU selv gerne mødes af dine omgivelser? Vil du være tilfreds med andres faste forudfattede meninger om dig? Vil du ikke helst kendes som den person, du er?

HER KAN JEG FINDE MERE VIDEN OM EMNET

Geert Hofstede er tidligere personaledirektør hos IBM og nu pensioneret som professor fra Maastricht Universitet i Holland. Han opstiller egentlig 5 dimensioner, som han undersøger nationale kulturer ud fra.

”Kulturer og organisationer – overlevelse i en grænseoverskridende verden” af Geert Hofstede, Schultz 1992

På hans hjemmeside (på engelsk) kan du læse mere om hans opfattelse af nationale kulturer: www.geert-hofstede.com Ved at klikke ude til venstre, kan man slå op på en masse lande og se hans fremstilling af deres kultur. F.eks. står der om den danske nationale kultur, at vi har lav magtdistance, høj individualitet, lavt maskulinitetsindeks og relativt lavt struktureringsbehov med henblik på at mindske usikkerhedsfaktorer.

”Det kulturelle møde” af Anne Skaarup Rasmussen og Georg Bank-Mikkelsen, Systime 2010.



Spørgsmål **5**

Hvordan skal jeg lære mine kolleger den danske kultur?

Gode råd og fif:

Det skal du sådan set heller ikke. Der er ikke noget man firkantet og uforanderligt kan beskrive som "dansk kultur". Kultur er noget der hele tiden er under forandring, under udvikling. (Husk også de kulturovervejelser, vi gjorde os ved spørgsmål 4 om andre landes kultur. Den er jo heller ikke statisk). Hver eneste dag snakker mennesker sammen, ser fjernsyn, læser avis etc. Vi påvirkes og vores kultur udvikles hele tiden. Vi kan nok formode, at f.eks. med internettet vil det endda gå hurtigere og hurtigere med kulturændringer i en globaliseret verden.

Den indiske antropolog G. Prakash Reddy var fra slutningen af 1990'ere og årene frem flere gange i Danmark med det formål at lære danskerne og den danske kultur at kende. Han beskrev de danske værdier således:

- Demokrati og frihed
- Lighed og ligestilling
- Ligevægt og mådehold

- Beskedenhed og ydmyghed
- Individualisme og selvbestemmelse
- Velfærd

Disse værdier kan vi måske nikke genkendende til – og måske er det også nogle, vi gerne har villet efterleve. Men er det værdier, der stadigvæk er gældende – eller? At det måske ikke er helt gnidningsløst kan demonstreres af, at hans første bog om Danmark hedder: "Danske dilemmaer"!

Dele af den danske kultur er en kultur, der har været og er åben for at forandre sig. Jf. Piet Heins græk: "Den virkeligt vise":

*Den virkeligt vise
er den, som formår
at forstå også den
som han ikke forstår*

(citeret fra "Det kulturelle møde 2010)

Et godt råd er at lytte til Piet Heins gruk. Forstår du ikke dine kolleger med minoritetsbaggrund, kolleger med en anden seksualitet end din egen, kolleger med en anden alder end din egen, kolleger med et andet køn end dit eget, så LYT, prøv at forstå og sætte dig i vedkommendes sted. Og prøv igen!

Læg også mærke til, at vi ofte har nogle stereotype reflekser, når vi møder fremmede. Her kigger vi ofte på **deres mangler** i forhold til at "leve op til det at være dansker" – f.eks. at de ikke kan tale det danske sprog helt korrekt, at de har andre uddannelser og andre livshistorier osv. Det er jo en "etnocentristisk" refleks".

Etnocentrisme er, at man anser sin egen kultur for at være den eneste rigtige og samtidig bruger den som udgangspunkt og målestok for sin vurdering af andre. Det er vel også den målestok, som nationalistiske og hjemstavnsprægede partier ofte bruger. Her ligger en antagelse om, at den gamle danske kultur rangerer højere, fordi vi er i Danmark. Vil de fremmede ødelægge denne kultur? Eller føler vi os bare godt tilpas i den danske kultur, fordi vi synes, at det er den bedste i hele verden?

Lytter vi til Piet Hein, vil målestokken mere være: Hvordan kan vi forstå alle de mennesker og kulturer, der er i dag i Danmark, og hvordan kan vi udvikle god kommunikation og læring ud af vores gensidige lytten - og snakken?

Etnocentrisme fører til stereotype forestillinger og fordomme om, at alle andre er på én bestemt

måde. F.eks. at hvide, heteroseksuelle mænd er mere egnede til at være ledere end andre. En stereotyp er jo en forenklet, generaliseret opfattelse af virkeligheden. Den kan være rigtig eller være forkert, men vi opbygger den, fordi vi laver "kasser" for at kunne strukturere vores informationer og livsopfattelser. Hvis vi putter fejlagtige oplysninger ned i disse kasser – og ikke korrigerer fejlene – så kan vi ende med at have en række kasser fuld af fordomme, som vi ikke kommer nogen vegne med.

En fordom er en negativ holdning til en anden kultur, som udspringer af en FORKERT generalisering. En fordom kan f.eks. være, at kvinder ikke kan være ledere, fordi de er følsomme og ikke bryder sig om magt. Væk med den kasse! I gamle dage (for 50-60 år siden) stod der i danske skolebøger, at finnerne går med kniv og afrikanere lugter grimt. Væk med disse kasser!

Det er en god idé at forske i de udviklinger, der sker i den danske kultur for at få et skarpt øje for værdiglidninger og forandringer. Sådanne værdiglidninger og forandringer sker alle steder hele tiden – og det kan vel nok give anledning til nogle kulturelle samtaler med hinanden om ligheder og forskelle mellem os.

Som tillidsvalgt skal du så vidt muligt ikke bruge fordomme (altså ikke være forudindtaget) og ikke medvirke til at styrke stereotyper, men i stedet prøve at være så objektivt som muligt, vurdere og lytte til nye muligheder og gevinster i arbejdspladsens udvikling, så I kan bevæge jer mod en mere omfattende inklusion.

Husk verden står ikke stille – og vi lader den jo ikke stå stille, idet vi "er og gør" hver eneste dag!

HER KAN JEG FINDE MERE VIDEN OM EMNET

"Danske dilemmaer – sådan er danskerne" af G. Prakash Reddy, Grevas 1998

Piet Hein 1905-1996, dansk digter, der brugte pseudonymet, Kumbel, når han publicerede et vittigt tankedigt, "gruk" med egen illustration i Politikens bagsiderubrik "At tænke sig". Fra 1940 og frem blev disse gruk samlet i bogform med jævne mellemrum.

"Det kulturelle møde" af. Anne Skaarup Rasmussen og Georg Bank-Mikkelsen, Systime 2010.

"Mangler - ressourcer – erfaring – erfaringspædagogik for etniske minoritetsunge i erhvervsuddannelse" af Michael Svendsen Pedersen, Dansk Pædagogisk Tidsskrift nr. 4, 2008



Spørgsmål **6**

Hvorfor skal jeg arbejde på at skabe en inkluderende kultur på min arbejdsplads? Her er jo ingen, der bliver diskrimineret!

Gode råd og fif:

Det er altid positivt at arbejde med arbejdspladskulturen, også selv om der ikke opleves problemer synligt og udtalt. Kulturen udvikler sig hver dag som følge af de påvirkninger, der kommer udefra og indefra, ligegyldigt om du gør noget eller ej.

Tilhører du majoriteten, skal du vide at det er sværest for dig at få øje på ekskluderende kulturer. Minoriteter har lettere ved at få øje på eksklusion (altså at de holdes ude), men kan også selv være blinde for hvad det er i kulturen, der lukker dem ude. At skabe en mangfoldig arbejdsplads kan både være en god forretning og en social ansvarlig handling, der medvirker til øget integration og frihed.

Fra undersøgelser og forskning ved vi, at det er disse kulturforskelle, du især skal være opmærksom på kan rummes i arbejdspladskulturen. Det er jo også bestemt med EU-direktiv og lovgivning, at alle har ret til at blive behandlet lige. Uanset:

- Religion
- Køn
- Generation - alder
- Etnisk tilhørsforhold
- Seksualitet

Det er moderne at kunne rumme forskellene. Det giver god omtale af din arbejdsplads. Det viser sig "på bundlinien", da medarbejderne bliver mindre syge, mere effektive, får mindre stress og større jobtilfredshed.

Konkret kan du foreslå personalepolitikker, der behandler og konkret nævner de ovenstående områder, der er listet op. Selve ordlyden kan du få hjælp til i fagforeningen eller på fagforeningens hjemmesider. Bare det at diskutere rummeligheden i samarbejdsudvalg, på personalemøder og hvad man nu har af fora, vil ofte medvirke til at

rummeligheden øges og opmærksomheden på uhensigtsmæssig adfærd øges. Brugen af humor er f.eks. noget, der let kan være en øjenåbner for mange. Hvis pointen i en vittighed er, at en person er homoseksuel, er det forståeligt også for heteroseksuelle, at det ikke er sjovt for en homoseksuel.

HER KAN JEG FINDE MERE VIDEN OM EMNET

"Mangfoldighedsledelse som social ansvarlighed eller god forretning" af Jakob Luring. Tidsskrift for Arbejdsliv, 8. Årgang. Nr. 2, 2006.

"Kampen om integration – diskurser om etnisk mangfoldighedsledelse" af Betina Wolfgang Rennison, Hans Reitzel 2009

"Det kulturelle møde" af. Anne Skaarup Rasmussen og Georg Bank-Mikkelsen, Systime 2010.

Spørgsmål **7**

Er det overhovedet muligt at skabe ligestilling på min arbejdsplads, i Danmark og i verden?

Gode råd og fif:

Det er ikke til at vide, om der kan skabes et ligestillet samfund, idet det endnu ikke er set noget sted på jorden. Så der kan ikke bare svares ja på dette spørgsmål. Men i verdenssamfundet og i Danmark har vi besluttet os for at prøve, fordi vi har besluttet, at mennesker skal være "lige og frie".

Mange medarbejdere og ledere oplever at ligestilling ikke er noget, der kommer dem ved, for vi er jo.. alle sammen mænd...eller allesammen kvinder...eller vi har jo én kvindelig leder...eller vi hører aldrig nogen brokke sig....eller er virkelig flere mænd end kvinder på beslutningstagerposter?...eller det er jo noget der kommer fra naturen: Vi mænd kan jo ikke føde børn! - og videre i den dur.

Uligestilling er imidlertid alle vegne, spundet ind i et komplekst net. Ligestilling kan ikke opnås ved én beslutning, ved ét tiltag. Men sandsynligvis har ligestilling bedre chancer, hvis vi ser det som en

fortløbende proces, der løbende kædes sammen med udviklingen af arbejdspladsen, uddannelserne, møderne, medindflyddelsesorganer i virksomheden, demokratiet i samfundet osv.

Uligestilling, især mellem mænd og kvinder, er meget omfattende på en masse områder i arbejdslivet, familielivet og samfundslivet. Uligestillingen kommer tydeligst til udtryk i alle de officielle statistikker, der afspejler virkeligheden og mønstrene i denne. I hverdagen mærker mange af os ikke uligestillingen, fordi den er en så stor og måske selvfølgelig del af vores kultur. Vi har taget den til os som noget naturligt. Mange fornægter nærmest statistikker om kønsskævhed og uligeløn som upålidelige, da de ikke kan se klart og objektivt på feltet.

Skal DU være offensiv på ligestillingsområdet, skal du indstille dig på at "forstyrre andre og lade dig selv forstyrre" gennem at møde en modstand, som er kraftigere end i andre politik-områder. En del politikere og ledere arbejder ikke professionelt med ligestilling, men anser det som et område de har forstand på, (læs "følelser om") fordi de selv har et køn. Du vil derfor ofte møde mange uprofessionelle og følelsesbetonede argumenter.

Arbejd både på lang sigt og på kort sigt. På lang sigt kan du forsøge at ændre de ulighedsskabende processer (i organisationens struktur og dens rekrutteringsveje). På kort sigt kan du arbejde med:

- Mentorordninger (kvinder og minoriteter). Se information og guides på:
 - www.3f.dk
 - www.loli.dk
 - www.kvinfo.dk
- Leder-programmer (gennemført af TDC, LO m.fl)
- Bevidste formuleringer i annonceringer der giver de underrepræsenterede "rum"
- Ligelønstjek (Se guide på www.3f.dk)
- Vold mod kvinder:
 - www.AWAW.dk (håndbog for TR)
 - www.lokk.dk
 - www.lige.dk
- Nedbrydning af kønsarbejdsdeling:
 - www.loli.dk

HER KAN JEG FINDE MERE VIDEN OM EMNET

"Er det muligt at skabe ligestilling i fagbevægelsen?" af Lise Lotte Hansen, Tidsskrift for Arbejdsliv, 5.årg, nr. 4, 2003.

"Ligestilling og mangfoldighed – en guide til god praksis for arbejdsmarkedets parter", FIU-ligestilling og LO, december 2007.

"Køn i den Finansielle sektor" af Camilla Funck Ellehave og Dorte Marie Søndergaard, DPU, Århus Universitet 2006

"Høns i Hanegården- køn og ledelse" af Dorthe Staunæs og Dorte Marie Søndergaard, DPU, Århus Universitet 2008

De to sidste publikationer kan også downloades fra www.dpu.dk - forskningsdatabasen

"Køn og arbejde i kønsforskningens barndom og ungdom i Danmark" af Karen Sjørup. Tidsskrift for Arbejdsliv, nr. 1 2009.

"Kønligestilling blandt etniske minoriteter" af Rashmi Singla. Artiklen kan downloades fra hjemmesiden for Transkulturelt Terapeutisk Team: www.ttt danmark.dk

Spørgsmål **8**

Har religion nogen betydning for kulturen på arbejdspladsen? Det er jo noget der hører privatlivet til!

Gode råd og fif:

Religioner kan have dels en praktisk betydning (mht. hvor og hvordan de dyrkes) og dels repræsentere forskellige typer af menneskesyn – herunder synet på kvinder. Menneskesynet og tolkningstraditioner i en religion kan have betydning for, hvordan dine kolleger skaber relationer til hinanden. F.eks. om man vil inkludere eller ekskludere andre uden for kredsen, hvordan man forholder sig til seksualitet, køn, ægteskab, mad, forhold til autoriteter osv.

Menneskesynet kommer selvfølgelig også fra andre kilder end religioner. Men nu sætter vi altså fokus på religion, som ind imellem kan være en konkret ting at tage udgangspunkt i.

Kommer der medarbejdere med en anden religion end den, der er "det normale", på din arbejdsplads kan det være en fordel for trivslen og samarbejdet at sætte sig ind i det menneskesyn der ligger i religionen. Menneskesyn giver forstå-

elsesmønstre – og kan pege på veje til udvikling og alternative former for livsudfoldelse.

Der kan være praktiske ting du skal forholde dig til, så som bederum og faste helligdages placering og deres betydning for afholdelse af ferie i virksomheden. Kan du lave en lokal-aftale, hvor medarbejdere med andre religioner end den kristne, kan placere fridage på andre dage end jul, påske, pinse etc. vil det sandsynligvis være en win-win-situation for virksomheden og jer alle sammen.

Menneskesyn i religioner.

Forfatteren Jan Olav Henriksen deler dette groft op i to typer:

1) Første type af religioner har en enhedspræget opfattelse af virkeligheden, hvor alt, inklusiv mennesket, er en del af samme ene virkelighed. Her til hører Buddhisme og Hinduisme, som altså ser tilværelsen præget at enhed og gensidig afhæn-

gighed og sammenhængskraft. I den kategori kan man også inkludere mange naturfolks religioner.

2) Den anden type af religioner lægger vægt på forskelle. Hertil hører jødedom, kristendom og islam. Det har naturligvis betydning for den måde, man agerer på sit arbejde. Om man ser livet som en helhed eller orienterer sig efter forskelle. Den store forskel i disse religioner er, hvad man opfatter som godt eller ondt, og hvad der kan accepteres og ikke accepteres og derfor må udstødes eller fordømmes.

I disse religioner lægges vægt på autoriteter. Og karakteristisk for dem er, at der er knas i ligestillingen mellem kvinder og mænd. Der er dog et stort spænd af tolkninger og traditioner inden for stort set alle religioner. Typisk for fundamentalistiske udlægninger er fordømmelse af homoseksualitet og nej til kvindelige præster eller rabbinere. Reformbevægelser har dog haft en vis succes inden for dele af de protestantiske dele af kristendommen og reform-jødedommen ved at ansætte og anerkende kvindelige forkyndere og anerkende

homoseksuelle ægteskaber og forhold. I Islam lægges også vægt på autoriteter - hvad enten det er Gud, Koranen eller retslærde mænd. Hierarki og orden er vigtigt, uorden undgås. Homoseksualitet er forbudt, bestemmelser herom må dog "ligge i bero" i samfund, hvor Islam ikke er den grundlæggende religion for alle.

Men det er vel svært at forestille sig en mandlig leder (tilsluttet Islam eller en fundamentalistisk kristen trosretning), vil gå i brechen for, at en lesbisk kvinde skal være leder, og at han oplever det uretfærdigt, hvis hun mobbes for sin homoseksualitet.

Vi behøver ikke at gå til andre kulturkredse, men kan blive her i den nordiske, hvis vi skal give eksempler på voldsom afstandtagen fra homoseksuelle: I September 2010 vakte det furor, at Jenis av Rana, der er leder af det konservative centerparti, Miðflokkurinn på Færøerne, afviste at sætte sig til bords med Islands statsminister, Jóhanna Sigurðardóttir, under en officiel middag, fordi hun medbragte sin kone. Jenis av Rana henviste til biblen som forklaring på sin adfærd.

HER KAN JEG FINDE MERE VIDEN OM EMNET

"Menneskesyn – historisk arv og fortsat aktualitet" af Jan Olav Henriksen, Forlaget KLIM 2009

